

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KARIR  
ORGANISASIONAL, MANAJEMEN KARIR  
INDIVIDU DAN KOMPETENSI TERHADAP  
EFEKTIVITAS KARIR KARYAWAN**

**(Studi Kasus pada PT. PERTAMINA (Persero)  
Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**EDI PRINGADI**

**NIM C4A001036**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**



## **Sertifikasi**

Saya, Edi Pringadi, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Edi Pringadi

Agustus 2008

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :**

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KARIR  
ORGANISASIONAL, MANAJEMEN KARIR  
INDIVIDU DAN KOMPETENSI TERHADAP  
EFEKTIVITAS KARIR KARYAWAN  
(Studi Kasus pada PT. PERTAMINA (Persero)  
Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta)**

Yang disusun oleh Edi Pringadi, NIM. C4A001036  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal Agustus 2008  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing

Drs. Harry Soesanto, MMR

Semarang, Agustus 2008  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Agusty T. Ferdinand, MBA

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- *A failure is not always a mistake; it may simply be the best one can do under the circumstances. The real mistake is to stop trying (B.F. Skinner).*

Kegagalan tidak selamanya karena kesalahan. Bisa jadi kegagalan adalah hasil optimal dari tindakan paling baik menurut keadaan tertentu. Kegagalan yang sebenarnya adalah ketika seseorang berhenti berusaha.

- Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka jika kamu telah selesai (dari segala urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lainnya) dan hanya kepada Allah lah hendaknya kamu berharap (QS. Alam Nasyrah : 5-8).

*Tesis ini kupersembahkan untuk yang  
tercinta :*

- *Isteriku : Retno Muningar Ismoyowati*
- *Anak-anakku :*
  1. *Aditya Eka Priambudi*
  2. *Anindita Dwi Permatasari*
  3. *Andhika Tri Pristiadi*

## **ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan PT. Pertamina (Persero) Perkapalan – Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen karir organisasional, manajemen karir individu, kompetensi dan efektivitas karir karyawan.

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 80 orang karyawan dari berbagai fungsi dalam organisasi PT. Pertamina (Persero) Perkapalan - Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan software SPSS.

Berdasarkan analisis data diketahui bahwa manajemen karir organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas karir karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Manajemen karir individu secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan. Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas karir karyawan. Akhirnya, bahwa tingkat efektivitas karir karyawan akan makin meningkat apabila tingkat manajemen karir organisasional dan kompetensi meningkat.

***Kata-kata kunci : Manajemen karir organisasional, Manajemen karir individu, Kompetensi, Efektivitas karir karyawan***

## ABSTRACT

The objective of this research is to find out the effect of organizational career management influence, individual career management and competency on the employees career effectiveness of PT. Pertamina (Persero) Shipping - Marketing and Trading Directorate. Primary data concerning of organizational career management, individual career management, competency and employees career effectiveness are being used to conduct this research.

The sample of this research were 80 employees of a variety of PT. Pertamina (Persero) Shipping – Marketing and Trading Directorate organizations. Data analyses in this research use the multiple linier regression analyses by using SPSS software.

According to these data analyses, find out that organizational career management should be positively and significantly effect on employees career effectiveness. Individual career management by partially should not have an effect on employees career effectiveness. Competency should be significantly effect on employees career effectiveness. Finally, is that employees career effectiveness level will be greater when the organizational career management and competency level are being greater.

***Keywords : Organizational career management, Individual career management, Competency, Employees career effectiveness.***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT., karena atas rahmat dan karuniaNYA Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam Tesis ini Penulis mencoba untuk menganalisis Pengaruh Manajemen Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi terhadap Efektivitas Karir dengan judul “Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Studi kasus pada PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat pemasaran dan Niaga Jakarta).”

Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian Tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yaitu :

1. Prof. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA., selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Ibnu Widiyanto, MA., selaku Deputi Direktur Bidang Akademik Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

3. Drs. Harry Soesanto, MMR., selaku Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberikan kritik dan saran selama penyusunan Tesis ini.
4. Pengelola, Staf Pengajar, Staf Administrasi serta Karyawan Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan sumbangsuhnya.
5. Segenap keluarga besar Sumber Daya Manusia – Layanan Umum - Direktorat Pemasaran dan Niaga PT Pertamina (Persero) yang telah memberikan dukungan dan motivasi selama Penulis menyelesaikan Tesis ini.
6. Segenap keluarga besar PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga yang telah berkenan menjadi Responden untuk meluangkan waktu, kesempatan dan pikiran untuk mengisi kuesioner dan mengembalikannya kepada Penulis.
7. Seluruh Keluarga Terkasih, terutama Isteriku Retno M. Ismoyowati dan Anak-anakku : Aditya Eka Priambudi, Anindita Dwi Permatasari dan Andhika Tri Pristiadi, yang tak henti-hentinya memberikan dorongan semangat dan menjadi sumber inspirasiku.
8. Rekan-rekan sekerja yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan kepada Penulis hingga terselesaikannya penulisan Tesis ini.
9. Semua pihak yang terkait dalam penyusunan Tesis ini yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu.



Kiranya Allah SWT. Senantiasa memberikan balasan dan berkat yang melimpah atas segala kebaikan Bapak/Ibu/Saudara (i).

Akhir kata, Penulis mengharapkan agar Tesis ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Semarang, Agustus 2008

Penulis,

**EDI PRINGADI**

NIM : C4A001036

## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Persetujuan/Pengesahan .....	iii
Halaman Motto/Persembahan .....	iv
Abstraksi .....	v
Abstract .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
Daftar Rumus .....	xvi
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
1.1.    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2.    Masalah Penelitian .....	9
1.3.    Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	11
1.3.1.    Tujuan Penelitian .....	11
1.3.2.    Kegunaan Penelitian .....	12
BAB II    TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN INDIKATOR EMPIRIS DAN MODEL PENELITIAN EMPIRIS .....	13
2.1.    Telaah Pustaka .....	13
2.1.1.    Pengertian Karier .....	13
2.1.2.    Karir dari Perspektif Organisasi dan Individu .....	14
2.1.3.    Tahapan Karir dan Jalur Karir .....	17
2.1.4.    Pengembangan Karir .....	18
2.1.5.    Merancang Sistem Pengembangan Karir .....	19
2.1.6.    Pilihan Karir .....	24

	2.1.7.	Konsep Baru Karir .....	34
	2.1.8.	Keefektifan Karir .....	36
	2.1.9.	Manajemen Karir Individual dan Manajemen Karir Organisasional .....	38
	2.1.10.	Konsep Kompetensi .....	42
	2.2.	Pengembangan Indikator Empiris .....	46
	2.3.	Model Penelitian Empiris .....	53
	2.4.	Penelitian Terdahulu .....	55
	2.5.	Penelitian Saat Ini .....	55
<b>BAB III</b>		<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
	3.1.	Obyek Penelitian .....	56
	3.2.	Populasi dan Sampel .....	56
	3.3.	Metode Pengumpulan Data .....	60
	3.4.	Teknik Analisis .....	62
	3.4.1.	Uji Validitas .....	62
	3.4.2.	Uji Reliabilitas .....	64
	3.4.3.	Analisis Regresi Berganda .....	65
	3.5.	Pengujian Persamaan Regresi Berdasarkan Asumsi Klasik .....	66
	3.5.1.	Uji Autokorelasi .....	66
	3.5.2.	Uji Multikolinearitas .....	67
	3.5.3.	Uji Heterokedastisitas .....	68
	3.6.	Pengujian Hipotesis .....	69
	3.6.1.	Uji t (Uji Parsial) .....	69
	3.6.2.	Uji F (Uji Simultan) .....	69
	3.6.3.	Uji R <sup>2</sup> (Koefisien Determinasi) .....	70
<b>BAB IV</b>		<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
	4.1.	Deskripsi Obyek Penelitian .....	72
	4.2.	Gambaran Umum Responden .....	78
	4.2.1.	Responden Berdasarkan Usia .....	78
	4.2.2.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	79

4.2.3.	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ...	80
4.2.4.	Responden Berdasarkan Golongan .....	81
4.2.5.	Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	81
4.3.	Analisis Data .....	83
4.3.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	83
4.3.2.	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik .....	87
4.3.3.	Analisis Regresi Linier Berganda .....	91
4.3.4.	Pengujian Hipotesis .....	93
4.3.5.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	99
4.4.	Pembahasan .....	100
BAB V	PENUTUP .....	102
5.1.	Simpulan .....	102
5.2.	Implikasi Kebijakan Perusahaan .....	105
5.3.	Implikasi Kebijakan Perusahaan .....	106
5.4.	Agenda Penelitian Yang Akan Datang .....	107
	Daftar Referensi .....	108
	Lampiran-lampiran .....	110
	Daftar Riwayat Hidup .....	135

## DAFTAR TABEL

		<b>Hal.</b>
Tabel 2.1.	Langkah Dasar Jalur Karier .....	30
Tabel 2.2.	Aktivitas Sumber Daya Manusia Tradisional Lawan Fokus Pengembangan Karier .....	35
Tabel 2.3.	Definisi Operasional Variabel .....	49
Tabel 3.1.	Jumlah Pekerja Berdasarkan Fungsi .....	57
Tabel 3.2.	Jumlah Pekerja Berdasarkan Usia .....	57
Tabel 3.3.	Jumlah Pekerja Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Tabel 3.4.	Jumlah Pekerja Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	58
Tabel 3.5.	Jumlah Pekerja Berdasarkan Golongan .....	58
Tabel 3.6.	Jumlah Sampel dan Jumlah Karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga .....	60
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	78
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	79
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	80
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan .....	81
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	82
Tabel 4.6.	Uji Validitas Manajemen Karir Organisasional .....	84
Tabel 4.7.	Uji Validitas Manajemen Karir Individu .....	84
Tabel 4.8.	Uji Validitas Kompetensi .....	85
Tabel 4.9.	Uji Validitas Efektivitas Karir .....	85
Tabel 4.10.	Uji Reliabilitas Data .....	86
Tabel 4.11.	Pengukuran Autokorelasi .....	89
Tabel 4.12.	Hasil Uji Multikolinearitas .....	90
Tabel 4.13.	Hasil Regresi Linier Berganda .....	92
Tabel 4.14.	Nilai Koefisien Determinasi .....	99

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 2.1. Proses Perencanaan Karier .....	28
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	46
Gambar 2.3. Model Penelitian Empiris .....	54
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. PERTAMINA (Persero) .....	78
Gambar 4.2. Uji Normalitas .....	88
Gambar 4.4. Uji Heterokedastisitas .....	91

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Data Induk Hasil Kuesioner
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas
Lampiran 4	Hasil Uji Reliabilitas
Lampiran 5	Hasil Uji Penyimpangan Asumsi Klasik
Lampiran 6	Hasil Uji Persamaan Regresi Linier Berganda

## DAFTAR RUMUS

	<b>Hal.</b>
Rumus 1 Penentuan Sampel .....	59
Rumus 2 Menghitung Koefisien Korelasi Sederhana .....	63
Rumus 3 Menghitung Korelasi Bagian Total .....	63
Rumus 4 Persamaan Regresi Berganda .....	65
Rumus 5 Persamaan Regresi untuk Efektivitas Karir .....	92



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

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

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

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

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

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

Manajemen karir yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, akan menciptakan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada pengembangan karir sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi efektivitas karir karyawan. Menurut Flippo, dalam Mas'ud (1994) pengembangan karir bisa dilakukan dengan berbagai upaya antara lain dengan menciptakan kesinambungan dan ketentraman dalam bekerja, memberi status pekerjaan dan pengalaman kerja dan memberikan kekuasaan dan kewenangan dalam bekerja. Manajemen karir organisasional memberikan suatu peluang dalam

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

Manajemen karir organisasional merupakan bagian dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang membutuhkan pengembangan diri akan berusaha mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu dengan meningkatkan kinerja masing-masing individu. Selain dari organisasi, karyawan juga perlu melakukan manajemen karir secara individual melalui perencanaan dan taktik. Perencanaan dan taktik karir akan membantu karyawan dalam meraih karir tertentu yang disesuaikan dengan penyediaan jalur karir yang ada di perusahaan. Dengan demikian manajemen karir organisasional akan mendorong efektivitas karir secara eksternal sedangkan manajemen karir individu akan mendukung pencapaian karir individu dalam organisasi secara internal. Penelitian mengenai pengaruh manajemen karir organisasional dan individu pernah dilakukan oleh Orpen (1994) yang menemukan bahwa manajemen karir organisasi dan individu berpengaruh secara positif dengan efektivitas karir.

Perubahan lingkungan bisnis Pertamina mengharuskan Pertamina melakukan transformasi pula dalam caranya melakukan suatu kegiatan. Hal yang paling utama yang harus dilakukan adalah Pertamina dituntut untuk terus berubah, memperbaiki diri, menjadi perusahaan yang terus belajar sehingga terjadi perkembangan yang berkelanjutan (*continuous improvement*).

Seiring dengan semakin dibukanya peran sektor privat dalam industri migas dan transportasinya, menjadikan dinamika industri migas Indonesia mulai bergeser ke arah liberalisasi.

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi (selanjutnya disebut UU MIGAS), PERTAMINA tidak lagi menjadi Badan Pemerintah (Pasal 1 angka 23 dan 24) melainkan menjadi pemain bisnis biasa serta tidak berbeda halnya dengan Perusahaan-perusahaan MIGAS pada umumnya. Kedudukan PERTAMINA dengan demikian harus berubah.

Pada tanggal 18 Juni 2003, PERTAMINA telah dikukuhkan sebagai PT (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (PERTAMINA) menjadi PT PERTAMINA (Persero). Pada saat ini Organisasi Perkapalan berada di bawah Direktorat Pemasaran dan Niaga. Pertamina Perkapalan merupakan salah satu mata rantai dalam proses bisnis Hilir Pertamina. Salah satu tugas pokok Pertamina Perkapalan adalah menyelenggarakan jasa angkutan transportasi minyak dan gas bumi baik berupa produk maupun yang masih berupa bahan mentah ke seluruh wilayah Indonesia.

PT PERTAMINA (Persero) Perkapalan memiliki Visi untuk menjadi perusahaan angkutan laut dan jasa maritim yang unggul, maju dan terpandang. Dalam bisnis angkutan laut dimana angkutan yang diangkut merupakan minyak mentah (*crude oil*), minyak jadi (BBM), Non BBM, maupun gas.

Usaha Pengangkutan Minyak dan Gas Bumi sampai saat ini masih didominasi oleh Kapal Tanker sebagai sarana angkutan utama. Rata-rata dalam waktu 5 tahun terakhir PT. PERTAMINA (Persero) mengoperasikan sejumlah  $\pm$  130 unit tanker per tahun dengan cargo yang diangkut rata-rata sejumlah  $\pm$  70 juta long ton untuk komoditi minyak mentah dan produk minyak, dengan jumlah pelabuhan singgah diseluruh Indonesia mencapai  $\pm$  135 buah pelabuhan. Saat ini Perkapalan mengelola 36 kapal milik, atau  $\pm$  25% dari total seluruh kapal yang dioperasikan Pertamina dengan total bobot mati sebesar 708.000 DWT. Kapal – kapal tersebut terdiri atas :

- 3 kapal tipe LargeRange (80.000 DWT)
- 8 kapal tipe Medium Range (30.000 DWT)
- 7 kapal tipe General Purposes (15.000 – 17.000 DWT)
- 10 kapal tipe Small II (6.500 DWT)
- 6 kapal tipe Small I (3.500 DWT) dan
- 1 kapal tipe Lighter (1.500 DWT).

Berkaitan dengan hal tersebut, Sumber Daya Manusia PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan. Perusahaan sangat berkepentingan dalam menciptakan SDM Perkapalan yang berkualitas, memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis transportasi laut sebagai suatu kegiatan investasi. Sebab bagaimanapun juga, perusahaan tentunya membutuhkan kualitas SDM Perkapalan yang unggul dalam hal kompetensi, profisiensi maupun

sikap mental, sehingga dapat menjadi pekerja yang handal dan mampu bersikap proaktif dalam mengutamakan kepuasan pelanggan.

Kapal armada milik yang eksis saat ini sangat memerlukan SDM Perkapalan yang selain mempunyai pengalaman pengoperasian tanker, juga harus unggul dalam hal kompetensi dan profisiensi. Untuk itu, keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pekerja laut terbaik yang dimilikinya tidak dengan cara mudah dapat dicapai, namun diperlukan kemampuan manajemen yang memahami kebutuhan dan kemampuan pekerjanya. Tidak dapat dipungkiri bahwa pengelolaan manajemen yang kurang memuaskan merupakan penyebab utama tingginya permohonan alih tugas ke lingkungan darat. Hal ini dipicu oleh lingkungan kerja di atas kapal yang mempunyai tingkat kejenuhan tinggi, wilayah kerja yang terbatas dan mobilisasi yang tinggi sehingga pada akhirnya dapat menurunkan semangat untuk bekerja di atas kapal. Beberapa faktor penting terkait pemenuhan kebutuhan operasional Perusahaan, yaitu :

1. Proses pengadaan perwira kapal yang berbasis kompetensi dan profisiensi serta tingkat kelayakan kesehatan sebagai pelaut sehingga dapat diyakinkan bahwa semua kapal tanker yang dikelola oleh PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan diawaki oleh SDM yang memenuhi standar kelayakan Standart of Training, Certification and Watchkeeping for Seafearers (STCW) '78/95.
2. Penerapan jalur pembinaan (promosi) yang mengikuti jenjang kepangkatan Perwira Kapal berdasarkan sertifikasi dan kompetensi jabatan sebagai bentuk penghargaan terhadap ijazah dan jabatan.

3. Suatu sistem kompensasi yang memperhitungkan aspek-aspek pendukung seperti seperti ijazah, jabatan, DWT kapal, overtime, muatan yang dibawa, pengalaman kerja, hari libur yang tidak bisa dinikmati karena sifat pekerjaan, sampai dengan pekerjaan repair yang dilakukan guna meningkatkan dan memotivasi kinerja awak kapal sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap pekerja lautnya.

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

Sejalan dengan visi PT. PERTAMINA (Persero) yang ingin menjadi perusahaan berkelas dunia, maka dilaksanakan berbagai program restrukturisasi di Pertamina, termasuk restrukturisasi pembinaan di bidang sumber daya manusia. Restrukturisasi ini bukan hanya berupa efisiensi jumlah orang yang ada di dalam organisasi, akan tetapi juga perlu pembenahan kualitas SDMnya. Untuk bisa mewujudkan pembenahan kualitas SDM agar mempunyai kemampuan lebih, maka diperlukan suatu peningkatan sistem pembinaan SDM yang terpadu yang dapat menunjang strategi perusahaan. Hal tersebut dapat diupayakan dengan

mengaplikasikan suatu sistem pembinaan SDM yang didasari oleh konsep kompetensi

Meskipun sistem pembinaan sumber daya manusia yang diterapkan Pertamina saat ini sudah mulai berpola pada konsep kompetensi. Namun, dalam rangka mencapai cita-cita dimana Pertamina ingin menjadi perusahaan yang berkelas dunia, kondisi yang diharapkan dengan sistem pembinaan SDM belum dapat tercapai secara optimal, hal ini disebabkan masih kurangnya kualitas SDM Pertamina dan adanya pola kerja yang masih didasari oleh nilai-nilai lama yang kurang baik yang sudah terkondisi sedemikian lama.

Dengan mengacu kepada pembentukan karakteristik SDM yang berkelas dunia, maka diperlukan peningkatan/perbaikan sistem pembinaan SDM Pertamina secara terpadu dan berkelanjutan. Peningkatan pembinaan yang utama adalah dalam hal pembelajaran dan pengembangan karir. Pola pembinaan karir Pertamina harus diubah dari pola pembinaan karir yang kurang jelas pengaturannya dan banyak didasari kebijaksanaan dengan ciri senioritas, subyektif, dan tidak sesuai dengan obyektif perusahaan menjadi pola pembinaan karir yang mendukung terciptanya budaya baru di Pertamina dengan ciri obyektif, keterbukaan, menghargai kinerja nyata, dan berorientasi pada laba. Dalam hal pembelajaran, diperlukan suatu sistem data base kompetensi yang baik dan akurat, sehingga dengan dasar tersebut maka akan bisa dilaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran dengan baik dan benar-benar berbasis pada kompetensi.



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

Karyawan yang memiliki efektivitas karir selalu berusaha menunjukkan prestasi yang baik, disiplin kerja yang tinggi serta keinginan yang kecil untuk keluar dari organisasi. Fenomena yang dialami perusahaan adalah motivasi dan partisipasi kerja yang tergolong rendah. Hal ini disebabkan tingginya *turnover* karyawan yang dinilai cukup tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian mengenai Analisis pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

## **1.2. Masalah Penelitian**

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

Manajemen karir organisasional merupakan bagian dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang membutuhkan pengembangan diri akan berusaha mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu dengan meningkatkan kinerja masing-masing

individu. Selain dari organisasi, karyawan juga perlu melakukan manajemen karir secara individual melalui perencanaan dan taktik. Perencanaan dan taktik karir akan membantu karyawan dalam meraih karir tertentu yang disesuaikan dengan penyediaan jalur karir yang ada di perusahaan. Dengan demikian manajemen karir organisasional akan mendorong efektivitas karir secara eksternal sedangkan manajemen karir individu akan mendukung pencapaian karir individu dalam organisasi secara internal.

Perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif.

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

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

1. Bagaimanakah manajemen karir organisasional berpengaruh positif terhadap efektivitas karir karyawan ?.

2. Bagaimanakah manajemen karir individu berpengaruh positif terhadap efektivitas karir karyawan ?.
3. Bagaimanakah kompetensi berpengaruh positif terhadap efektivitas karir karyawan ?.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk menganalisis pengaruh manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.
2. Untuk menganalisis pengaruh manajemen karir individu terhadap efektivitas karir karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai kegunaan :

1. Secara teoritis, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi ilmu manajemen, dan dapat menjadi referensi untuk agenda penelitian yang akan datang.
2. Secara praktis, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai bahan pertimbangan dalam memutuskan kebijakan pada masa yang akan datang, terutama menyangkut masalah kebijaksanaan karir sehingga motivasi kerja karyawan semakin baik yang berdampak pada efektivitas karir karyawan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN INDIKATOR EMPIRIS DAN MODEL PENELITIAN EMPIRIS**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Pengertian Karir**

Menurut Flippo dalam Mas'ud, (1994) karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.

Menurut Gibson et al (2000) karir merupakan urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang. Menurut Handoko (2000) karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu.

Perencanaan karir dapat menjadi agak membingungkan, karena dua sudut pandang yang berbeda. Perencanaan karir dari perspektif organisasi pada individual atau pada keduanya. Menurut Robert et al (2002) perencanaan karir yang terpusat pada organisasi memfokuskan pada pekerjaan-pekerjaan dan pada pembangunan jalur karir yang menyediakan tempat bagi kemajuan logis dari

orang-orang, diantara berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Jalur-jalur ini adalah yang dapat diikuti oleh individual untuk mengimbangkan unit-unit organisasi tertentu. Sebagai contoh, seseorang mungkin saja memasuki departemen penjualan sebagai seorang penasehat penjualan, kemudian dipromosikan sebagai penanggung jawab laporan keuangan, menjadi manajer penjualan, dan akhirnya menjadi wakil presiden penjualan.

Dari beberapa definisi di atas terlihat bahwa suatu karier terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu.

### **2.1.2. Karir dari perspektif organisasi dan individu**

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

Menurut Simamora, (1995) karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja, melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien.

Menurut Simamora, (1995) peran organisasi dalam perencanaan karir menyerupai suatu ekstensi rekrutmen eksternal. Meskipun rekrutmen eksternal

mengidentifikasi dan memikat kumpulan pelamar eksternal, hal ini biasanya merupakan kontak pertama antara perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, organisasi memiliki sedikit pengaruh di luar upaya pemikat. Sebaliknya, karena staffing internal berhubungan dengan karyawan yang ada, kumpulan kandidat tidak hanya diidentifikasi dan dipikat, tetapi juga dipersiapkan untuk kesempatan dimasa mendatang melalui konseling, pengalaman kerja, pelatihan, dan metode lainnya. Oleh karenanya, perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang.

Menurut Robert *et al* (2002) perencanaan karir yang terpusat pada individu memfokuskan pada karir individu dari pada kebutuhan organisasi itu. Ini dilakukan oleh karyawan sendiri, dan keterampilan individu menjadi fokus dari analisis ini. Analisis seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi baik dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang.

Menurut Simamora, (1995) Individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin: (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) menyatakan minat dalam karyawan mereka; (4) meningkatkan produktivitas; (5) mengurangi turnover karyawan; (6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya; dan (7) menciptakan citra rekrutmen yang positif.

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

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

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

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

Perencanaan karir individu berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karir organisasional. Jenis perencanaan karir ini terfokus pada



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

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

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

### **2.1.3. Tahapan Karir dan Jalur Karir**

Menurut Gibson *et al* (2000) tahapan karir merupakan urutan teratur dari rangkaian pengalaman dan aktivitas yang berbeda yang berkaitan dengan semua

karir. Orang-orang umumnya bergerak melalui empat tahap karir yang berbeda yaitu :

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

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

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

#### **2.1.4. Pengembangan Karir**

Pengembangan mencakup aktivitas pembelajaran yang tidak harus berkaitan dengan pekerjaan karyawan pada saat ini. Pengembangan membantu karyawan menyiapkan diri untuk posisi lain dalam perusahaan, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berpindah dalam suatu pekerjaan yang barangkali belum ada pada saat ini. Pengembangan juga membantu karyawan

mempersiapkan diri untuk merubah pekerjaan mereka pada saat ini sebagai akibat dari adanya teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru.

Menurut Bernardin dan Russell (1998), secara tradisional, karir telah dideskripsikan dalam berbagai pengertian. Karir telah dideskripsikan sebagai suatu sekuensi posisi yang dipegang seseorang dalam suatu pekerjaan. Karir juga dideskripsikan dalam konteks mobilitas dalam suatu organisasi.

Atas dasar uraian diatas, pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai :

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

#### **2.1.5. Merancang Sistem Pengembangan Karir**

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

## 1. Komponen Sistem Pengembangan Karir

Berbagai komponen karir (aktivitas dan alat) tersedia untuk digunakan organisasi. Manajer SDM harus akrab dengan komponen-komponen tersebut, karena manajer SDM sering bertindak sebagai konsultan internal dan bertanggung jawab untuk merancang sistem pengembangan karir.

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

Byars dan Rue (1997), menyatakan bahwa ada empat langkah dasar yang harus diikuti agar implementasi program pengembangan karir berhasil, yaitu : (1) penilaian oleh individu tentang kemampuan, interest, dan sasaran karir mereka; (2) penilaian oleh organisasi tentang kemampuan dan potensi individu; (3) komunikasi pilihan dan peluang karir dalam organisasi; dan (4) bimbingan karir untuk merancang sasaran yang realistis dan rencana untuk mencapainya.

## 2. Penilaian Individu

Berbagai macam bahan untuk penilaian sendiri banyak tersedia secara komersial maupun secara nonkomersial, seperti yang dilakukan organisasi. Organisasi dapat membuat format-format yang dijalin/disusun dari bahan-bahan yang telah tersedia tersebut untuk karyawannya. Pilihan lain adalah menggunakan beberapa format dari tes psikologi. Hal yang penting diperhatikan adalah bahwa penilaian sendiri seharusnya tidak perlu dibatasi oleh sumber daya yang ada disekitarnya.

## 3. Penilaian oleh Organisasi

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

#### 4. Mengkomunikasikan Pilihan Karir

Untuk merancang sasaran karir yang realistis, karyawan harus mengetahui pilihan dan peluang yang tersedia. Organisasi dapat melakukan beberapa hal untuk memfasilitasi adanya kesadaran tersebut. *Posting* dan advertensi lowongan pekerjaan merupakan salah satu aktivitas yang dapat membantu karyawan untuk mempertimbangkan pilihan mereka. Mengidentifikasi secara jelas mengenai jalur kemajuan yang mungkin dalam organisasi, juga sangat membantu karyawan dan ini dapat dilakukan sebagai bagian dari proses penilaian kinerja. Ide bagus lain adalah bersama-sama dengan karyawan membuat perencanaan sumber daya manusia organisasi.

#### 5. Bimbingan Karir

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

Pada umumnya, para manajer yang ahli dalam dasar-dasar hubungan manusia akan sukses dalam pembimbingan karir. Suatu pengembangan sikap yang

peduli terhadap karyawan dan karir mereka sangat diutamakan. Selanjutnya, mudah menerima suatu hal dan masalah yang berhubungan dengan karyawan merupakan persyaratan lain.

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

- a. Temukan batas-batas pembimbingan karir. Ingat bahwa manajer dan organisasi bertindak sebagai katalisator dalam proses pengembangan karir. Tanggung jawab utama untuk pengembangan suatu program karir terletak pada individu karyawan.
- b. *Respect confidentiality*. Pembimbingan karir adalah sangat personal dan memiliki persyaratan dasar etika, kepercayaan, dan privasi.
- c. Menjalinkan suatu hubungan. Jujur, terbuka, dan bersahabatlah dengan bawahan. Cobalah berempati dan melihat segala sesuatu dari titik pandang bawahan.
- d. Dengarkan secara efektif. Belajarlah menjadi pendengar yang bersahabat. Sifat dasar manusia bertendensi ingin melakukan sesuatu melebihi apa yang diucapkan. Ini seringkali perlu usaha secara sadar untuk menjadi pendengar yang baik.
- e. Mempertimbangkan alternatif. Suatu sasaran penting dalam pembimbingan karir adalah membantu bawahan menyadari bahwa biasanya banyak pilihan yang tersedia. Bantu bawahan untuk membuka lebar pikirannya dengan tidak terpaku pada pengalaman masa silam.

- f. Cari dan sebarkan informasi. Yakinkan karyawan dan organisasi telah melengkapi penilaian mereka secara berturut-turut, tentang kemampuan, interes, dan keinginan karyawan. Yakinkan bahwa penilaian organisasi telah dikomunikasikan secara jelas kepada karyawan, dan bahwa karyawan sadar mengenai pekerjaan potensial yang dibuka dalam organisasi.
- g. Bantu dengan mendefinisikan dan merencanakan sasaran. Ingat bahwa karyawan harus membuat keputusan akhir. Manajer harus bertindak sebagai “sounding boards” dan membantu meyakinkan bahwa rencana karyawan adalah valid.

#### **2.1.6. Pilihan Karir**

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

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



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

1. Realistis. Individu ini lebih menyenangi aktivitas-aktivitas yang melibatkan manipulasi permesinan dan peralatan, contohnya adalah seorang mekanik.
2. Investigatif. Individu ini lebih menyenangi hal-hal yang bersifat analitis, penuh keingintahuan, metodis dan ketepatan, contohnya adalah seorang ilmuwan/periset.
3. Artistik. Individu ini ekspresif, tidak melakukan penyesuaian-penyesuaian, originil dan introspektif, contohnya seorang penghias rumah (dekoratif).
4. Sosial. Individu ini menikmati kerja dengan dan membantu orang lain secara sistematis untuk tujuan tertentu, berusaha menghindari aktivitas yang melibatkan alat-alat dan mesin, contohnya seorang pembimbing sekolah.
5. Usahawan (*enterprising*). Individu ini menikmati aktivitas-aktivitas yang memungkinkan mereka untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran, contohnya seorang pengacara.
6. Konvensional. Individu ini menikmati manipulasi data yang sistematis , menyimpan data atau memproduksi bahan-bahan, contohnya adalah seorang akuntan.

Semakin seseorang memiliki kemiripan dengan salah satu dari tipe kepribadian tersebut, maka seseorang tersebut semakin memiliki kemungkinan untuk menunjukkan perilaku dan sifat yang diasosiasikan dengan tipe kepribadian tersebut. Dengan menggunakan analisis hexagon, Holland menentukan bahwa dua

orientasi yang paling dekat dalam susunan hexagon menunjukkan tipe kepribadian yang paling mirip. Sebagai contoh, realistik-investigatif dan sosial-usahawan memiliki orientasi yang berdampingan, sehingga memiliki kemiripan kepribadian.

Sedangkan realistik-sosial dan artistik-konvensional memiliki orientasi yang tidak berdampingan, sehingga tidak memiliki kemiripan kepribadian. Seseorang yang memiliki kemiripan dalam orientasi yang menonjol dan yang tidak menonjol (*predominant* dan *secondary*), akan mudah menentukan pilihan karir. Sebaliknya, seseorang yang tidak memiliki kemiripan dalam orientasi yang menonjol dan yang tidak menonjol, akan sulit dalam pemilihan karir.

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

Praktek perencanaan karir organisasional mencakup penyesuaian cita-cita karir individu dengan peluang yang tersedia dalam organisasi, dan jalur karir adalah konsekuensi dari pekerjaan tertentu yang dikaitkan dengan peluang

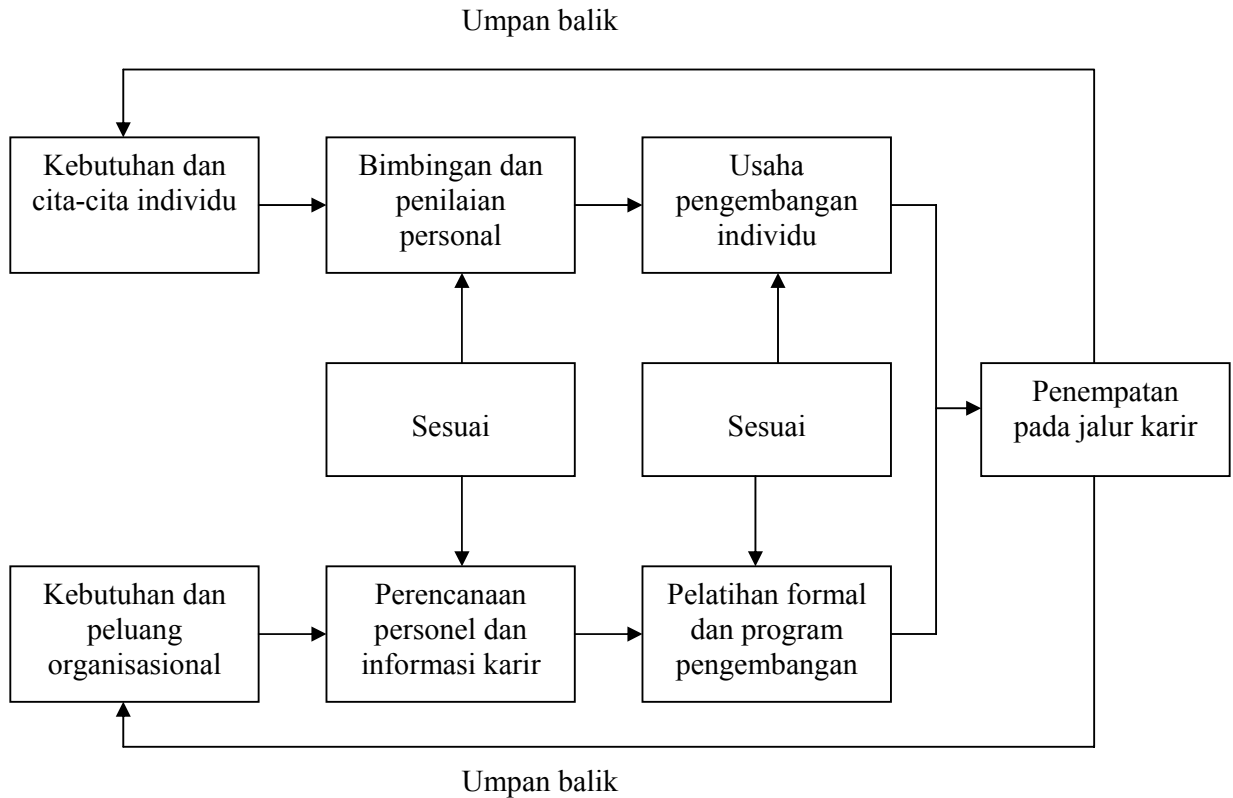
tersebut (Ivancevich, 1992). Kedua proses tersebut saling terkait. Perencanaan suatu karir mencakup identifikasi alat-alat untuk mencapai cita-cita akhir, sedangkan jalur karir (dalam konteks perencanaan karir) merupakan alat untuk mencapai sasaran tersebut (lihat gambar 2.1.).

#### 1) Perencanaan Karir

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

**Gambar 2.1.**

**Proses Perencanaan Karir**



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

2) Jalur Karir

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

perspeksi organisasi, jalur karir merupakan input penting dalam perencanaan angkatan kerja. Angkatan kerja organisasi di masa depan tergantung pada perjalanan individu yang diproyeksikan melalui kedudukan (penjenjangan). Dari pandangan individu, suatu jalur karir merupakan konsekuensi pekerjaan, dimana individu bersedia mengerjakan dalam kaitannya untuk mencapai sasaran personal dan karir. Walaupun pada dasarnya tidak mungkin secara sempurna menyatukan kebutuhan individu dan organisasional dalam perancangan jalur karir, namun suatu perencanaan karir yang sistematis memiliki potensi untuk menutup jarak antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasional. Tabel 2.1. memperlihatkan kerangka dari langkah dasar dalam jalur karir.

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

**Tabel.2.1.**

**Langkah Dasar Jalur Karir**

<b>No.</b>	<b>Langkah Dasar Jalur Karir</b>
1.	Menentukan atau menegaskan kembali kemampuan dan perilaku akhir dan pekerjaan target. Oleh karena pekerjaan cenderung untuk berubah terus, adalah penting untuk menentukan atau menegaskan persyaratan dan mereviewnya secara periodik.
2.	Menjaga data latar belakang karyawan dan mereviuwnya demi akurasi dan kelengkapan. Oleh karena interes karyawan dan sasaran karir cenderung bergeser, ini juga harus ditegaskan. Juga perlu seringkali memperbaiki catatan-catatan individu berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan sebagainya.
3.	Melaksanakan perbandingan analisis kebutuhan yang secara bersama-sama melihat individu dan pekerjaan yang ditargetkan. Menentukan apakah individu dan pekerjaan yang ditargetkan cenderung sesuai.
4.	Mengukur/mencocokkan cita-cita karir karyawan, kebutuhan pengembangan dan pekerjaan yang ditargetkan yang dituntut oleh manajemen karir organisasional.
5.	Mengembangkan pelatihan kerja individu dan kebutuhan pendidikan dengan menggunakan orientasi aktivitas waktu. Mengidentifikasi tindakan individu (kerja, pendidikan dan pengalaman pelatihan) yang diperlukan individu untuk kemajuan pekerjaan yang ditargetkan.
6.	Cetak biru aktivitas jalur karir. Ini proses menciptakan cetak biru orientasi waktu atau bagan untuk memberikan panduan individu.

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

Faktor-faktor tertentu dalam lingkungan kerja saat ini menunjukkan taraf tidak ada kemajuan dalam karir menjadi hal yang umum. Sebagai contoh, kemajuan karir tenaga administrasi tergantung pada karyawan senior

(kepangkatan atasan langsung). Contoh lain, dapat juga seseorang dengan pendidikan cukup tinggi masuk ke dalam perusahaan, sehingga menempati posisi yang lebih tinggi. Situasi ini pada akhirnya berarti bahwa kesempatan promosi yang ada lebih sedikit. Oleh karena sudah menjadi sifat dasar bahwa lebih sedikit posisi yang tersedia bagi seseorang untuk menaiki jenjang karirnya, maka suatu taraf tidak ada kemajuan dalam karir tidak perlu dianggap sebagai kegagalan. Meskipun begitu, taraf tidak ada kemajuan dalam karir merupakan masalah yang harus ditangani secara hati-hati dan berbeda untuk masing-masing kondisi.

Byars dan Rue (1997) berpendapat, ada tiga tingkatan yang dapat membantu dalam mengelola proses taraf tidak ada kemajuan dalam karir, yaitu:

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

Merehabilitasi taraf tidak ada kemajuan dalam karir yang tidak efektif merupakan hal yang cukup sulit, meskipun sangat mungkin untuk dilakukan. Byars dan Rue (1997), mengemukakan minimal ada lima kemungkinan yang dapat dilakukan dalam rangka rehabilitasi tersebut, yaitu :

- a. Pertama, menyediakan alat pengganti penghargaan. Jika kesempatan karyawan menerima penghargaan melalui promosi di masa mendatang tipis, carilah pengganti metode penghargaan. Beberapa hal yang mungkin meliputi penugasan karyawan untuk suatu gugus tugas atau pemberian tugas khusus lain, partisipasi dalam sesi curah pendapat, mewakili organisasi, dan pelatihan karyawan baru.
- b. Kedua, mengembangkan cara baru untuk membuat pekerjaan mereka saat ini lebih memuaskan. Semakin banyak karyawan yang dapat diberi semangat melalui pekerjaan mereka saat ini, semakin rendah kemungkinan mereka untuk tetap tidak efektif. Hal yang mungkin disini mencakup pengaitan kinerja karyawan dengan total sasaran organisasional dan menciptakan kompetisi di dalam pekerjaan.
- c. Ketiga, revitalisasi efek melalui penugasan kembali. Idenya disini adalah untuk mengimplementasikan pengalihan pekerjaan secara sistematis ke suatu posisi pada level yang sama, yang memerlukan banyak keahlian dan pengalaman yang sama dengan pekerjaan saat ini.
- d. Keempat, memanfaatkan program pengembangan secara mandiri yang didasarkan pada kenyataan. Perusahaan lebih baik manugasi mereka untuk mengembangkan program-program yang dapat membantu mereka melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, daripada menugasi karyawan yang telah mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir untuk membantu mereka berpindah dalam pekerjaan yang akan datang.



- e. Kelima, mengubah sikap manajerial ke arah peduli terhadap karyawan yang mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir. Adalah bukan hal yang tidak biasa bagi manajer dan supervisor angkat tangan dan melalaikan karyawan yang mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir.

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

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

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

#### **2.1.7. Konsep Baru Karir**

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

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

didesain ulang, sehingga interes karyawan dalam jangka panjang terlayani dan secara khusus karyawan didorong untuk tumbuh serta menyadari potensinya.

Berkaitan dengan konsep baru tentang karir, Noe, et. al., (2000), menyatakan bahwa konsep baru karir tersebut mangacu pada apa yang diistilahkan sebagai *protean career*, yaitu sutau karir yang sering berubah berdasarkan pada perubahan dalam interes, kemampuan, dan nilai seseorang erta perubahan dalam lingkungan kerja. Dibanding dengan karir tradisional, pada *protean career* karyawan mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam pengelolaan karir mereka. Tabel 2.2. mengikhtisarkan bagaimana aktivitas, seperti, pelatihan dan penilaian dapat digunakan untuk memberikan perhatian yang lebih pada perencanaan dan pengembangan karir.

**Tabel 2.2.**

**Aktivitas Sumber Daya Manusia Tradisional Lawan Fokus Pengembangan Karir**

<b>Aktivitas</b>	<b>Fokus Tradisional</b>	<b>Fokus Pengembangan Karir</b>
- Perencanaan Sumber Daya Manusia	- Analisis pekerjaan, keahlian, tugas kini dan masa mendatang - Proyeksi kebutuhan - penggunaan data statistik	- Tambahkan informasi tentang interes individu, preferensi, dan senang terhadap data. Memberi informasi tentang jalur karir.
- Pelatihan dan Pengembangan	- Memberi peluang untuk belajar keahlian, informasi, dan sikap yang berkaitan dengan pekerjaan.	- Menambah orientasi pertumbuhan individu.
- Penilaian Kinerja	- Menilai dan atau memberi <i>reward</i> .	- Menambah rencana pengembangan dan perancangan sasaran individu
- Perekrutan dan Penempatan	- Menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan kualifikasi individu	- Menyesuaikan individu dan pekerjaan berdasarkan pada jumlah variabel termasuk interes karir karyawan
- Kompensasi dan Kesejahteraan	- <i>Reward</i> atas dasar waktu, produktivitas, bakat, dan sebagainya	- Menambah aktivitas yang berkaitan dengan nonpekerjaan untuk di <i>reward</i> .

Sumber: Dessler, 2000.

**2.1.8. Keefektifan Karir**

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

a. Prestasi Karir

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

b. Sikap Karir

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

c. Keadaptasian Karir

Hanya sedikit profesi yang beku dan tidak berubah, sebaliknya kondisi perubahan dan perkembangan lebih akurat menguraikan profesi masa kini. Profesi itu sendiri berubah, yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekannya.

d. Identitas Karir

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

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

### **2.1.9. Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individu**

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

Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif. Manajemen karir adalah proses dimana individu mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir (Greenhaus *et al*, 2000). Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir (*Career Development*). Banyak orang gagal mengelola karir karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karir dapat memacu karir dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak

menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarah pada penetapan sasaran karir maka perencanaan karir cenderung terlaksana.

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

a. Prestasi Kerja

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

b. Exposure

Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya.

c. Kesempatan-Kesempatan Untuk Tumbuh

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

Menurut Simamora, (1995) Individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan

mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin:

1. mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
2. mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
3. menyatakan minat dalam karyawan mereka;
4. meningkatkan produktivitas;
5. mengurangi turnover karyawan;
6. memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya;
7. menciptakan citra rekrutmen yang positif.

Karir individu dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Karir dapat dilihat dari perspektif individu dan organisasional (Greenhaus *et al*, 2000). Seorang karyawan yang rencana karir individualnya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan akan meninggalkan perusahaan oleh karenanya organisasi haruslah membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan mereka. Jalur karir adalah suatu liniprogresi yang fleksibel melalui mana seorang karyawan bergerak sepanjang kepegawaiannya dengan sebuah perusahaan. Mengikuti jalur karir yang disusun karyawan dapat melakukan pengembangan karir dengan bantuan perusahaan. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Efektivitas karir yaitu penilaian individu



berkenaan dengan kesesuaian karir. Di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu melainkan juga oleh organisasi itu sendiri.

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

1. Perusahaan yang ingin tetap bertahan dan berhasil harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia antara lain harus memiliki perhatian terhadap perkembangan karir karyawan. Hal ini disadari karena pengembangan karir merupakan salah satu kebutuhan karyawan untuk dapat mengaktualisasikan diri terhadap pekerjaan.
2. Dengan adanya perencanaan karir yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan menciptakan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada pengembangan karir, sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi motivasi kerja untuk sukses dalam berkarir.
3. Karyawan yang mempunyai persepsi bahwa perusahaan memperhatikan karir mereka dengan baik, akan termotivasi dalam bekerja untuk mencapai sasaran karir tertentu.
4. Kunci untuk membuka potensi karir salah satunya adalah sikap dan motivasi dalam bekerja.
5. Persepsi bahwa karir dalam organisasi baik, diperhatikan dan didukung, akan mendorong para karyawan untuk menggali kemampuan-kemampuan potensi mereka, karena mempunyai sasaran karir yang tinggi.

Dari uraian diatas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut :

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

**H2** : Ada pengaruh positif dan signifikan dari Manajemen karir individu secara parsial terhadap efektivitas karir karyawan.

#### **2.1.10. Konsep Kompetensi**

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

R. Palan, (2007), menyatakan bahwa kompetensi memiliki definisi yang beragam, namun definisi yang layak diterima adalah bahwa kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Ada 5 jenis karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Pengetahuan, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
2. Keterampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri dan nilai-nilai, merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang.

4. Karakteristik Pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi.
5. Motif, merupakan motivasi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

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

1. Tidak dapat memprediksi kinerja pada suatu pekerjaan atau kesuksesan dalam kehidupan.
2. Sering ditemui bias akibat pengaruh minoritas, perempuan dan orang-orang yang berasal dari strata sosial ekonomi bawah.

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

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

hubungan ketika mengidentifikasi gambaran pengetahuan dan ketrampilan pokok saat bekerja (Sandberg, 2000).

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

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

Pendekatan standart mengembangkan pengertian kompetensi berdasarkan analisis fungsi pada suatu jabatan atau posisi, yang menggambarkan standart kinerja minimum pada suatu posisi dengan tujuan untuk menjamin suatu kualitas hasil kerja tertentu. Lebih spesifik lagi pendekatan ini awalnya akan mengidentifikasi aktifitas sentral yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan kemudian mentransformasikan aktivitas itu kedalam atribut personal.

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

Ansorena dan Levy-Leboyer (Agut dan Grau, 2002) dalam pandangan lain

mengemukakan bahwa konsep kompetensi terdiri atas dua dimensi masing-masing adalah *technical competency* dan *generic competency*. Kompetensi teknis atau *technical competency* adalah kompetensi yang berupa pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan (*KSA's*) yang pada dasarnya terdiri atas penguasaan pengetahuan tentang suatu topik dan bagaimana cara menerapkannya dalam suatu tugas sehingga menghasilkan kinerja yang efisien pada tugas tersebut, dimana *KSA's* tersebut sebagian besar bersifat rutin, terprogram dan teknis. Pada sisi lain kompetensi yang meliputi karakteristik individu (misalnya motivasi, sikap atau ciri-ciri kepribadian) yang mempengaruhi secara tidak rutin, tidak terprogram dan bukan tugas teknis tetapi juga merupakan bagian dari tugas diistilahkan sebagai kompetensi umum atau *generic competency*. Kompetensi ini dapat berlaku umum bagi seluruh organisasi dan diterapkan pada seluruh staf atau diterapkan pada sekelompok jabatan sejenis atau jabatan yang saling berhubungan dimana karakteristik pekerjaannya hampir sama meskipun tingkatanya berbeda atau dapat melingkupi juga suatu kedudukan misalnya manajer, ilmuwan, staf profesional, staf penjualan (Amstrong 1999; Agut dan Grau, 2002).

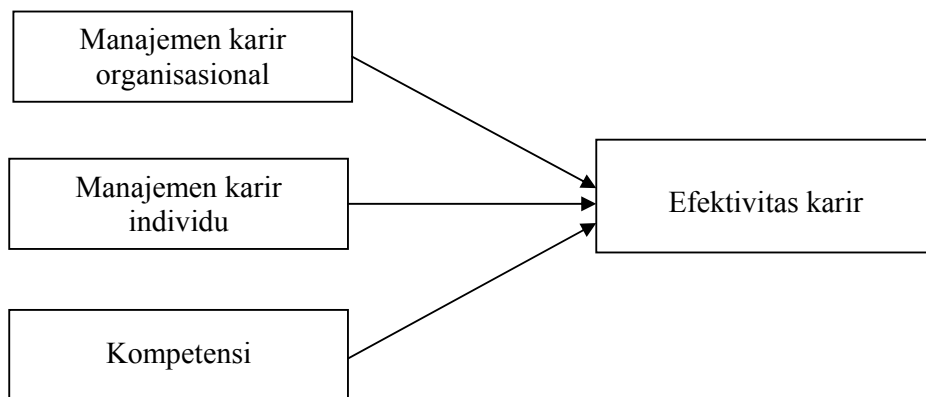
Dari uraian diatas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut :

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

## 2.2. Pengembangan Indikator Empiris

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

**Gambar 2.2.**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

Dari perspektif organisasi, perusahaan melakukan perencanaan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan serta pencapaian efektivitas karir. Perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan berkarir di organisasi dimasa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian semakin efektif manajemen karir organisasi maka semakin tinggi efektivitas karir karyawan. Dari perspektif individu sendiri, individu memiliki manajemen dalam mencapai karir tertentu,

meskipun perusahaan menyediakan rencana atau jalur karir yang baik, efektivitas karir tidak akan tercapai apabila individu sebagai karyawan tidak memiliki perencanaan dalam pencapaian karir serta kompetensi diri sebagai penunjang karir.

Difinisi operasional masing-masing variabel tersebut adalah:

A. Manajemen karir organisasional

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

Manajemen karir organisasional diukur dengan indikator :

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

B. Manajemen karir individu

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

Manajemen karir individu diukur dengan indikator :

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

5. Pemanfaatan kesempatan berkarir.

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

Kompetensi diukur dengan indikator :

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

- D. Efektivitas karir

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

Efektivitas karir diukur dengan indikator :

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

Definisi operasional variabel, indikator variabel, bentuk pertanyaan kuesioner dan pengukurannya dapat dilihat pada Tabel 2.3.



**Tabel 2.3.**  
**DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

No.	VARIABEL YANG DITELITI	DEFINISI	INDIKATOR	PERTANYAAN DALAM KUESIONER	PENGUKURAN
1.	<b>MANAJEMEN KARIER ORGANISASIONAL</b>	Manajemen karir organisasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah manajemen perusahaan dalam mengelola karir karyawan melalui kebijakan dan praktek untuk meningkatkan efektivitas karier karyawan (Orpen, 1994).	1. Adanya rencana dan prosedur karir dalam manajemen SDM  2. Tersedianya kesempatan karir 3. Dukungan untuk berkarir  4. Data pendukung untuk berkarier	a. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses rekrutmen karyawan. b. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses seleksi karyawan. c. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses evaluasi karyawan. d. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses pemberian imbalan kerja/reward karyawan. e. Perusahaan menyediakan kesempatan karir bagi karyawan. f. Perusahaan berusaha mendorong karyawan untuk berkarir g. Perusahaan memfasilitasi karyawan yang berpotensi untuk maju h. Perusahaan memberikan dukungan bagi karyawan untuk berkarir i. Perusahaan menyediakan system data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan untuk bekerja saat ini. j. Perusahaan menyediakan system data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan untuk bekerja di masa yang akan datang	Sangat Tidak Setuju (STS)=1 sampai dengan Sangat Setuju (SS)=7

Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

**Tabel 2.3.**  
**DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

<b>No.</b>	<b>VARIABEL YANG DITELITI</b>	<b>DEFINISI</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>PERTANYAAN DALAM KUESIONER</b>	<b>PENGUKURAN</b>
2.	<b>MANAJEMEN KARIR INDIVIDU</b>	Manajemen karir individu yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha yang pribadi dibuat oleh individu untuk mencapai karier yang disediakan oleh organisasi (Orpen, 1994).	1. Tujuan berkarir 2. Pertimbangan pekerjaan lain 3. Strategi berkarir  4. Kemampuan berkarir  5. Pemanfaatan kesempatan berkarir	a. Saya telah merencanakan tujuan karir saya seumur hidup b. Saat akan berpindah pekerjaan, saya selalu mempertimbangkan pekerjaan baru yang lebih meningkat dari yang saya inginkan c. Saya telah memikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karir saya d. Saya mengetahui kekuatan dan kelemahan yang saya miliki berhubungan dengan tujuan karir e. Mencapai karir saya merupakan hal yang sangat penting f. Saya sangat berhati-hati melalui jalur karir yang ada di perusahaan g. Saya selalu menunjukkan kemampuan saya sebaik mungkin di hadapan pimpinan h. Saya berupaya mencari dukungan untuk membantu karir saya i. Saya lebih aktif mencari kesempatan daripada menunggu kesempatan berkarir j. Saya mempererat hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh untuk karir saya. k. Saya berupaya membantu atasan saya mencapai tujuan mereka meskipun tidak sesuai dengan keinginan saya	Sangat Tidak Setuju (STS)=1 sampai dengan Sangat Setuju (SS)=7

Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

**Tabel 2.3.**  
**DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

No.	VARIABEL YANG DITELITI	DEFINISI	INDIKATOR	PERTANYAAN DALAM KUESIONER	PENGUKURAN
3.	<b>KOMPETENSI</b>	Kompetensi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karakteristik yang dapat diukur, yang biasanya relatif stabil dari seseorang yang dapat memprediksi kinerja yang superior berupa Orientasi Strategis, Wawasan Bisnis, Kemampuan teknis, Kemampuan Pengkajian, Dorongan Berprestasi, Orientasi Pelayanan, Kerjasama Tim (Iversen, 2000).	1. Orientasi strategis 2. Wawasan bisnis 3. Kemampuan teknis 4. Kerjasama Tim 5. Kemampuan pengkajian 6. Orientasi pelayanan 7. Dorongan berprestasi	a. Saya bersedia mengorbankan waktu dan tenaga demi kemajuan perusahaan b. Secara pribadi, kemajuan perusahaan merupakan tanggung jawab saya c. Saya berusaha meningkatkan kemampuan diri melalui pendidikan formal maupun informal d. Saya mampu mengelola dan mengkoordinasi bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan e. Saya berupaya belajar terus menerus serta menerima umpan balik ( <i>feedback</i> ) dari atasan saya f. Saya mampu mengidentifikasi dan mengkaji tugas dari awal sampai akhir g. Saya mampu mengidentifikasi dan mengkaji permasalahan yang ada di sub unit organisasi sampai unit organisasi h. Saya selalu berusaha kerja keras melampaui standar i. Saya memiliki tanggung jawab yang kompleks dalam perusahaan j. Saya selalu berupaya mengembangkan inovasi untuk suatu perbaikan bagi perusahaan	Sangat Tidak Setuju (STS)=1 sampai dengan Sangat Setuju (SS)=7

Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

**Tabel 2.3.**  
**DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

<b>No.</b>	<b>VARIABEL YANG DITELITI</b>	<b>DEFINISI</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>PERTANYAAN DALAM KUESIONER</b>	<b>PENGUKURAN</b>
4.	<b>EFEKTIVITAS KARIER</b>	Efektivitas karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pencapaian atau kesuksesan karir yang dicapai oleh karyawan sesuai jalur yang disediakan organisasi (Orpen, 1994).	1. Reward  2. Kepuasan  3. Kemampuan  4. Peningkatan karir	a. Upah yang saya terima sesuai dengan posisi/jabatan saat ini. b. Penghasilan saya mengalami peningkatan di perusahaan ini c. Saya puas dengan posisi atau jabatan saya di perusahaan ini d. Saya puas dengan upah yang saya terima dalam perusahaan ini e. Kemampuan saya terus meningkat sesuai jenjang karir di perusahaan ini f. Saya akan meningkatkan kemampuan diri agar dapat berkarir di perusahaan ini g. Saya berupaya agar dapat selalu dipromosikan naik jabatan h. Kesempatan berkarier selalu diberikan Perusahaan untuk pekerja yang berprestasi	Sangat Tidak Setuju (STS)=1 sampai dengan Sangat Setuju (SS)=7

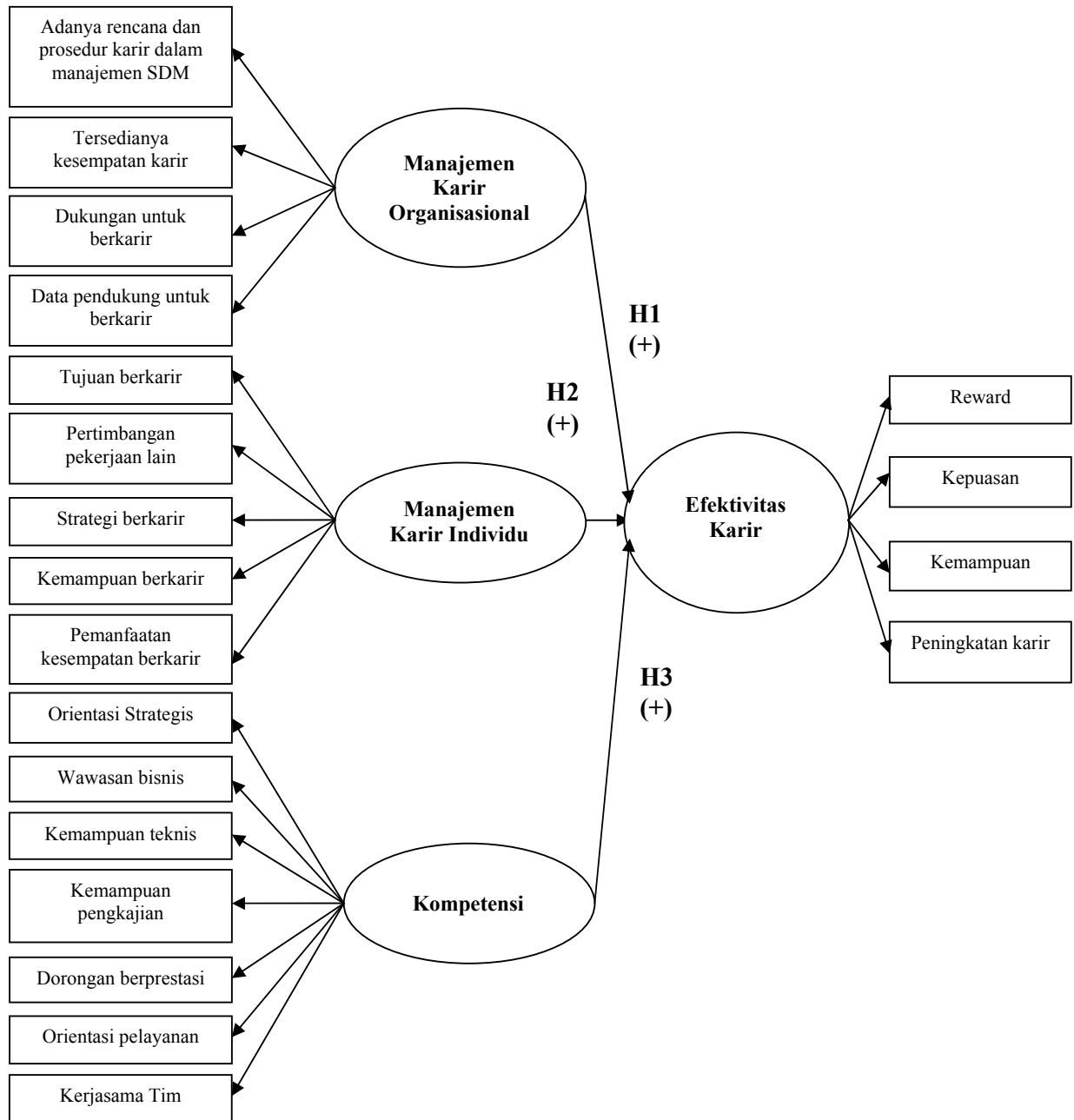
Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

### **2.3. Model Penelitian Empiris**

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

Gambar 2.3.

MODEL PENELITIAN EMPIRIS



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

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

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

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

#### **2.5. Penelitian saat ini**

Penelitian saat ini difokuskan pada subyek karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Alat dan model analisis yang digunakan diadopsi dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian. Penelitian yang dilakukan menganalisis pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut : Obyek Penelitian, Populasi dan Sampel, Metode Pengumpulan Data dan Teknik Analisis.

#### **3.1. Obyek Penelitian**

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1996). Populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian Direktoratarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999:72). Populasi dalam penelitian ini adalah para pekerja di PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta yaitu sebanyak 388 orang (berdasarkan data pekerja pada posisi bulan Agustus 2008), dengan rincian sebagai berikut :



Tabel 3.1

Jumlah Pekerja Berdasarkan Fungsi  
PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga

No.	Fungsi	Jumlah (orang)
1.	Deputi Direktur Sekretaris	5
2.	Charter	33
3.	Armada Milik	117
4.	Operasi Perkapalan	65
5.	Layanan Pendukung	51
6.	Jasa Maritim	61
7.	Safety management Representative	20
8.	Koordinator Pembangunan Kapal	15
9.	Korpel Implementasi Strategi Perkapalan	21
Total		388

Sumber : PT Pertamina (Persero) Perkapalan

Tabel 3.2.

Jumlah Pekerja Berdasarkan Usia  
PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan  
Niaga

No.	Usia	Jumlah (orang)
1.	< 25 tahun	2
2.	25 – 35 tahun	51
3.	36 – 45 tahun	27
4.	46 – 55 tahun	306
Total		388

Sumber : PT Pertamina (Persero) Perkapalan

Tabel 3.3

Jumlah Pekerja Berdasarkan Jenis Kelamin  
PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)
1.	Pria	364
2.	Wanita	24
Total		388

Sumber : PT Pertamina (Persero) Perkapalan

Tabel 3.4.

Jumlah Pekerja Berdasarkan Pendidikan Terakhir  
PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)
1.	SD	4
2.	SLTP/ sederajat	7
3.	SLTA/ sederajat	122
4.	Diploma/ Akademi	81
5.	Sarjana Strata 1 (S1)	132
6.	Sarjana Starata 2 (S2)	42
Total		388

Sumber : PT Pertamina (Persero) Perkapalan

Tabel 3.5.

Jumlah Pekerja Berdasarkan Golongan  
PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga

No.	Golongan	Jumlah (orang)
1.	Utama	185

2,	Madya	172
3.	Biasa	31
Total		388

Sumber : PT Pertamina (Persero) Perkapalan

Sampel adalah bagian dari jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi dimana pengambilan yang dilakukan harus mewakili populasi atau harus representatif (Sugiyono, 2001). Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan. Dalam penentuan jumlah sampel digunakan rumus Slovin sebagai berikut : (Sugiyono, 2006)

$$n = \frac{N}{1 + (N \cdot e^2)} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : *Margin of error*, yaitu persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Berdasarkan rumus diatas, dengan *margin of error* (e) sebesar 10%, maka diperoleh sampel yang diambil sebanyak 80 orang pekerja sebagai responden untuk dijadikan sebagai sampel dengan perhitungan sebesar :

$$n = \frac{388}{1 + (388) \cdot (0,10^2)} \approx 79,5082 \approx 80 \text{ orang}$$

Berdasarkan perhitungan sampel diatas, maka sampel yang diambil adalah sebanyak 80 orang responden secara proporsional.

Tabel 3.6.

Jumlah Sampel dan Jumlah Karyawan  
PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan  
Niaga

No.	Fungsi	Jumlah karyawan	Jumlah Sampel
1.	Deputi Direktur Sekretaris	5	1
2.	Charter	33	7
3.	Armada Milik	117	24
4.	Operasi Perkapalan	65	13
5.	Layanan Pendukung	51	11
6.	Jasa Maritim	61	13
7.	Safety management Representative	20	4
8.	Koordinator Pembangunan Kapal	15	3
9.	Korpel Implementasi Strategi Perkapalan	21	4
Total		388	80

Sumber : PT Pertamina (Persero) Perkapalan

Contoh perhitungan jumlah sampel, yaitu :

- Fungsi Charter =  $33/388 \times 80 = 6,80 = 7$
- Fungsi Jasa Maritim =  $61/388 \times 80 = 12,58 = 13$

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui pembagian kuesioner atau daftar pertanyaan dan wawancara. Kuesioner dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self -*

*report*, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan/atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993).

Pengumpulan data dalam penelitian ilmiah dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang relevan, akurat dan reliabel. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam kuesioner, yaitu terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir organisasional, kompetensi dan efektivitas karir. Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala Numerical. Penelitian dengan menggunakan *Numerical Scale* 1-7 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Umar, 1999) :

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

Dalam skala numerikal, **angka 1 (satu)** menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang **Sangat Tidak Setuju (STS)** terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, sedangkan **angka 7 (tujuh)** menunjukkan **Sangat Setuju (SS)** untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sedangkan, untuk mengklarifikasi alasan responden dalam menjawab angket yang tertutup tersebut, kuesioner dilengkapi dengan pertanyaan/pernyataan terbuka yang bertujuan untuk mendapatkan jawaban yang bersifat individu sesuai dengan perasaan, pengalaman dan pendapat responden tentang sesuatu keadaan.

### **3.4. Teknik analisis**

Teknik analisis yang akan digunakan adalah analisis regresi, yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi akan digunakan dengan bantuan program aplikasi statistik SPSS. Langkah awal yang perlu dilakukan dalam teknik analisis adalah analisis data, dimana dalam langkah ini dilakukan pengujian terhadap Validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan yang diajukan. Setelah analisis data, langkah selanjutnya adalah analisis regresi. Penjelasan mengenai langkah-langkah dalam teknik analisis adalah sebagai berikut :

#### **3.4.1. Uji Validitas**

Uji validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur (Ferdinand, 2002). Definisi lain dari validitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut (Hadi, 1991).

Prosedur untuk melakukan uji validitas instrumen terdiri atas:

1. Menghitung skor variabel dari skor butir, dimana jumlah dari skor butir merupakan skor variabel.
2. Menghitung koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan skor variabel (Y). Perhitungan koefisien korelasi ini menggunakan rumus Pearson sebagai berikut

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

Dimana,

- $r_{xy}$  : koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan skor variabel (Y)
- N : jumlah responden
- $\sum X$  : jumlah skor butir (X)
- $\sum Y$  : jumlah skor variabel (Y)
- $\sum X^2$  : jumlah skor butir (X) kuadrat
- $\sum Y^2$  : jumlah skor variabel (Y) kuadrat
- $\sum XY$  : jumlah perkalian skor butir (X) dan skor variabel (Y).

3. Menghitung korelasi bagian-total, yang merupakan korelasi hasil koreksi terhadap korelasi sederhana yang dihitung pada langkah ke 2. Adapun rumus untuk menghitung korelasi bagian total adalah sebagai berikut

$$r_{pq} = \frac{r_{xy}(SB_y) - SB_x}{\sqrt{\{SB_x^2 + SB_y^2 - 2(r_{xy})(SB_x)(SB_y)\}}} \dots\dots\dots (3)$$

Dimana:

- $r_{pq}$  : koefisien korelasi bagian total
- $r_{xy}$  : koefisien korelasi sederhana
- N : jumlah responden
- $SB_x$  : deviasi standar skor butir
- $SB_y$  : deviasi standar skor variabel

4. Menggugurkan butir-butir yang tidak valid, dilakukan dengan cara membandingkan koefisien korelasi bagian total (rpq) dengan koefisien

korelasi kritis. Besarnya koefisien korelasi kritis dapat diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan derajat bebas (N-2) dan derajat signifikansi tertentu. Jika korelasi bagian total lebih kecil dari koefisien korelasi kritis maka indikator yang diuji gugur, dan sebaliknya. Keempat langkah tersebut diulang-ulang hingga diperoleh kondisi dimana jumlah butir yang gugur tidak bertambah.

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

### **3.4.2. Uji Reliabilitas**

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

Dalam pengujian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Kalkulasi cronbach alpha memanfaatkan bantuan SPSS, dan batas kritis nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliable adalah 0,60.



Jadi nilai cronbach alpha > 0,60 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliable/handal (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

### 3.4.3. Analisis Regresi Berganda

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

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

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

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

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

- a. Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ )
- b. Manajemen Karir Individu ( $X_2$ )
- c. Kompetensi ( $X_3$ )

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

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat yaitu Efektivitas karir

- $X_1$  = Variabel bebas yaitu Manajemen Karir Organisasional  
 $X_2$  = Variabel bebas yaitu Manajemen Karir Individu  
 $X_3$  = Variabel bebas yaitu Kompetensi  
 $a$  = Konstanta regresi  
 $b$  = Koefisien regresi  
 $e$  = Faktor pengganggu

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu diuji dengan Uji t, sedangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel bebas secara simultan diuji dengan Uji F.

Untuk memperoleh model multiple regresi yang terbaik maka model regresi yang diajukan perlu dilakukan uji hipotesis.

### **3.5. Pengujian Persamaan Regresi Berdasarkan Asumsi Klasik**

Secara teoritis model yang digunakan dalam penelitian ini akan menghasilkan nilai parameter penduga yang sah bila memenuhi asumsi normalitas dan tidak autokorelasi, multikolinearitas dan heterokedastisitas.

Selanjutnya setelah melakukan analisis instrumen, lalu melakukan analisis asumsi klasik. Ada tiga penyimpangan asumsi klasik yang cepat terjadi dalam penggunaan model regresi, yaitu autokorelasi, multikolinieritas dan heteroskedastisitas tidak bersifat BLUE (*Best Linier Unblased Estimation*), karenanya perlu dideteksi terlebih dahulu kemungkinan terjadinya penyimpangan tersebut dengan menggunakan:

### 3.5.1. Uji Autokorelasi

**Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.**

**Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.**

Menurut Algifari (1997) uji Autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diuraikan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Hal ini mempunyai arti bahwa suatu tahun tertentu dipengaruhi oleh tahun berikutnya.

**Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya (Ghozali,2002). Meskipun Ghozali (2002) menyatakan bahwa masalah autokorelasi relatif jarang terjadi pada data *crosssection* (silang waktu), namun dalam penelitian ini uji autokorelasi tetap dilakukan dengan pertimbangan untuk benar-benar menghindarkan analisis regresi dari penyimpangan/pelanggaran terhadap asumsi yang disyaratkan.**

Untuk menguji ada tidaknya Autokorelasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan Durbin-Watson (DW test) statistik, yaitu dengan melihat koefisien korelasi *Durbin Watson*. Sugiyono (2001) mengemukakan bahwa terjadinya Autokorelasi jika nilai *Durbin Watson (DW)* memiliki nilai lebih dari 5.

### **3.5.2. Uji Multikolinieritas**

Pengujian terhadap Multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas itu saling berkorelasi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Problem multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar predictor.

Menurut Sugiyono (2001) ada hubungan linear di antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Jika hal ini terjadi maka sangat sulit untuk menentukan variabel bebas mana yang mempengaruhi variabel terikat.

Menurut Copper (2000) angka korelasi untuk Multikolinieritas adalah sampai sebesar 0,80. Jadi meskipun semua variabel saling berkolinieritas, kalau nilai masih jauh di bawah 0,80 maka Multikolinieritas tidak dianggap sebagai masalah analisis tetap dilakukan. Menurut Sugiyono (2001) sebuah variabel dikatakan mengalami multikolinieritas jika memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih besar dari 5.

### **3.5.3. Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas adalah variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi yang lain.

Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Cara menganalisisnya adalah dengan melihat pola dari penyebaran titik-titik, jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.6. Pengujian Hipotesis**

**Dari perhitungan menggunakan komputer dengan program SPSS *for windows*, maka akan dapat digunakan sebagai dasar untuk menganalisis guna membuktikan hipotesis. Pembuktian hipotesis menggunakan uji statistik sebagai berikut :**

#### **3.6.1. Uji t (Uji Parsial)**

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

Apabila hasil pengujian menunjukkan:

1.  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel dependen dapat menerangkan

variabel independen secara parsial dan ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

2.  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel dependen dapat menerangkan variabel independen secara parsial dan tidak ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

### 3.6.2. Uji F (Uji Simultan)

**Untuk membuktikan hipotesis pertama digunakan uji F dimaksudkan untuk membuktikan bahwa variabel-variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi secara simultan atau serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Efektivitas Karir Karyawan. Uji F ini digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh antara variabel bebas secara simultan atau serentak terhadap variabel terikat, yaitu dengan membandingkan  $F_{hitung}$  yang dihasilkan oleh regresi linier berganda dengan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan 95% ( $\alpha=0,05$ ).**

**Apabila hasil perhitungan menunjukkan :**

1.  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka  $H_0$  Ditolak dan  $H_a$  Diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan

dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan bahwa variabel bebas secara keseluruhan.

2.  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

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

### 3.6.3. Uji $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Uji  $R^2$  untuk mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai  $R^2$  mempunyai interval 0 sampai 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Semakin besar  $R^2$  (mendekati 1) maka hasil model regresi tersebut semakin baik. Namun jika hasil  $R^2$  mendekati nol, ini berarti bahwa variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.

$R^2$  yang digunakan adalah nilai *adjusted  $R^2$*  yang merupakan  $R^2$  yang telah disesuaikan. *Adjusted  $R^2$*  merupakan indikator untuk mengetahui pengaruh penambahan suatu variabel bebas ke dalam persamaan.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Deskripsi Obyek Penelitian**

PT. PERTAMINA (Persero) merupakan satu-satunya perusahaan industri minyak dan bumi milik Negara. Dalam kurun waktu hampir 51 tahun berkiprah, PT. PERTAMINA (Persero) telah memberikan andil yang cukup besar bagi bangsa dan Negara, baik dari sisi devisa, pembangunan nasional, *community development* serta *community social responsibility*.

PT. PERTAMINA (Persero) dalam perkembangannya dari tahun 1957 sampai sakarang mengalami beberapa kali perkembangan, sebagai berikut :

1. Tanggal 10 Desember 1957, merupakan hari lahirnya perusahaan minyak nasional dari puing-puing reruntuhan perang instalasi di Pangkalan Berandan, Sumatera Utara. Dinamakan PT. ETMSU (Eksplorasi Tambang Minyak Sumatera Utara) yang kemudian diubah menjadi PT. PERTAMINA (Perusahaan Minyak Nasional).
2. Tanggal 1 Juli 1961, PT. PERTAMINA dilebur menjadi PN. PERTAMINA.
3. Peraturan Pemerintah RI nomor 27 tahun 1968, diubah menjadi PN. PERTAMINA (Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional).
4. Undang-Undang RI nomor 8 tahun 1971 bersambung dengan Undang-Undang RI Nomor 10 tahun 1974, diubah menjadi PERTAMINA (Perusahaan Minyak dan Gas Bumi Negara).



5. Keputusan Presiden RI Nomor 16 Tahun 2000, menyempurnakan kembali tentang tugas, fungsi dan organisasi PERTAMINA.
6. Peraturan Pemerintah Nomor 31 tanggal 18 Juni 2003, Pengalihan Bentuk Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (PERTAMINA) menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO).
7. Tahun 2003 s/d sekarang. PT. PERTAMINA (PERSERO)

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi (selanjutnya disebut UU MIGAS), PERTAMINA tidak lagi menjadi Badan Pemerintah (Pasal 1 angka 23 dan 24) melainkan menjadi pemain bisnis biasa serta tidak berbeda halnya dengan Perusahaan-perusahaan MIGAS pada umumnya. Berdasarkan UU MIGAS tersebut, Kegiatan Usaha Minyak dan Gas Bumi terdiri atas (Pasal 5) ;

- Kegiatan Hulu (Eksplorasi dan Eksploitasi),
- Kegiatan Usaha Hilir (Pengolahan, Pengangkutan, Penyimpanan, dan Niaga).

Kedudukan PERTAMINA dengan demikian harus berubah. Pada tanggal 18 Juni 2003, PERTAMINA dikukuhkan sebagai PT PERTAMINA (PERSERO) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (PERTAMINA) menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO).

Kedudukan PERTAMINA, yang dahulunya menguasai penuh bisnis MIGAS dari hulu sampai hilir khususnya di tanah air, kini hanya dapat bermain di bisnis Kegiatan Usaha Hilir, yang meliputi (Pasal 23 UU MIGAS) ;

- Usaha Pengolahan,
- Usaha Pengangkutan,
- Usaha Penyimpanan,
- Usaha Niaga.

Diterbitkannya UU ini, beserta aturan – aturan turunannya (PP No 31 tahun 2003, PP No. 67 tahun 2002, PP No. 36 tahun 2003) sekaligus juga mengakhiri peran Pertamina sebagai satu – satunya badan usaha yang ditunjuk dalam hal pengelolaan pertambangan minyak dan gas bumi di Indonesia.

Visi dan Misi PT. PERTAMINA (Persero) :

Visi : Menjadi perusahaan yang unggul, maju dan terpadang (“To be a respected leading company”).

Misi : • Melakukan usaha dalam bidang energi dan petrokimia.  
 • Merupakan entitas bisnis yang dikelola secara profesional, kompetitif dan berdasarkan tata nilai unggulan.  
 • Memberikan nilai tambah lebih bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan masyarakat, serta mendukung ekonomi nasional.

Sedangkan Fungsi Perkapalan sejak terbentuk hingga saat ini mengalami beberapa kali perubahan, baik secara sebutan organisasi maupun struktur organisasinya, yaitu :

1. Tahun 1959, Pertamina Perkapalan dibentuk sebagai Shipping Division.
2. Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 44 tanggal 6 Desember 1975, terjadi perubahan organisasi yang menyatukan kegiatan Perkapalan dan Telekomunikasi menjadi Direktorat Perkapalan dan Telekomunikasi.

3. Keputusan Presiden RI Nomor 11 tanggal 15 Maret 1990, namanya berubah menjadi Direktorat Perkapalan, Kebandaran dan Komunikasi (Dit. PKK).
4. Keputusan Presiden No.169/2000 tanggal 7 Desember 2000, Organisasi Dit. PKK direstrukturisasi menjadi Bidang Perkapalan. Pada saat ini Organisasi Perkapalan berada di bawah Direktorat Hilir.
5. Peraturan Pemerintah Nomor 31 tanggal 18 Juni 2003, Pengalihan Bentuk Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (PERTAMINA) menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO). Pada saat ini Organisasi Perkapalan berada di bawah Direktorat Pemasaran dan Niaga.

PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan merupakan salah satu mata rantai dalam proses bisnis Hilir Pertamina. Salah satu tugas pokok PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan adalah menyelenggarakan jasa angkutan transportasi minyak dan gas bumi baik berupa produk maupun yang masih berupa bahan mentah ke seluruh wilayah Indonesia.

PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan memiliki Visi untuk menjadi perusahaan angkutan laut dan jasa maritim yang unggul, maju dan terpadang. Dalam bisnis angkutan laut dimana angkutan yang diangkut merupakan minyak mentah (*crude oil*), minyak jadi (BBM), Non BBM, maupun gas. PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan yang bertugas dalam penyediaan kapal milik yang handal dalam menunjang proses distribusi minyak Pertamina. Rata-rata dalam waktu 5 tahun terakhir PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan mengoperasikan sejumlah  $\pm$  130 unit tanker per tahun dengan cargo yang diangkut rata-rata sejumlah  $\pm$  70 juta long ton untuk komoditi minyak mentah dan

produk minyak, dengan jumlah pelabuhan singgah diseluruh Indonesia mencapai  $\pm$  135 buah pelabuhan.

Saat ini PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan mengelola 36 kapal, atau  $\pm$  25% dari total seluruh kapal yang dioperasikan Pertamina dengan total bobot mati sebesar 708.000 DWT. Kapal – kapal tersebut terdiri atas :

- 3 kapal tipe LargeRange (80.000 DWT)
- 8 kapal tipe Medium Range (30.000 DWT)
- 7 kapal tipe General Purposes (15.000 – 17.000 DWT)
- 10 kapal tipe Small II (6.500 DWT)
- 6 kapal tipe Small I (3.500 DWT) dan
- 1 kapal tipe Lighter (1.500 DWT).

Visi dan Misi PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan :

Visi : Menjadi perusahaan angkutan laut dan jasa maritim yang unggul, maju dan terpandang.

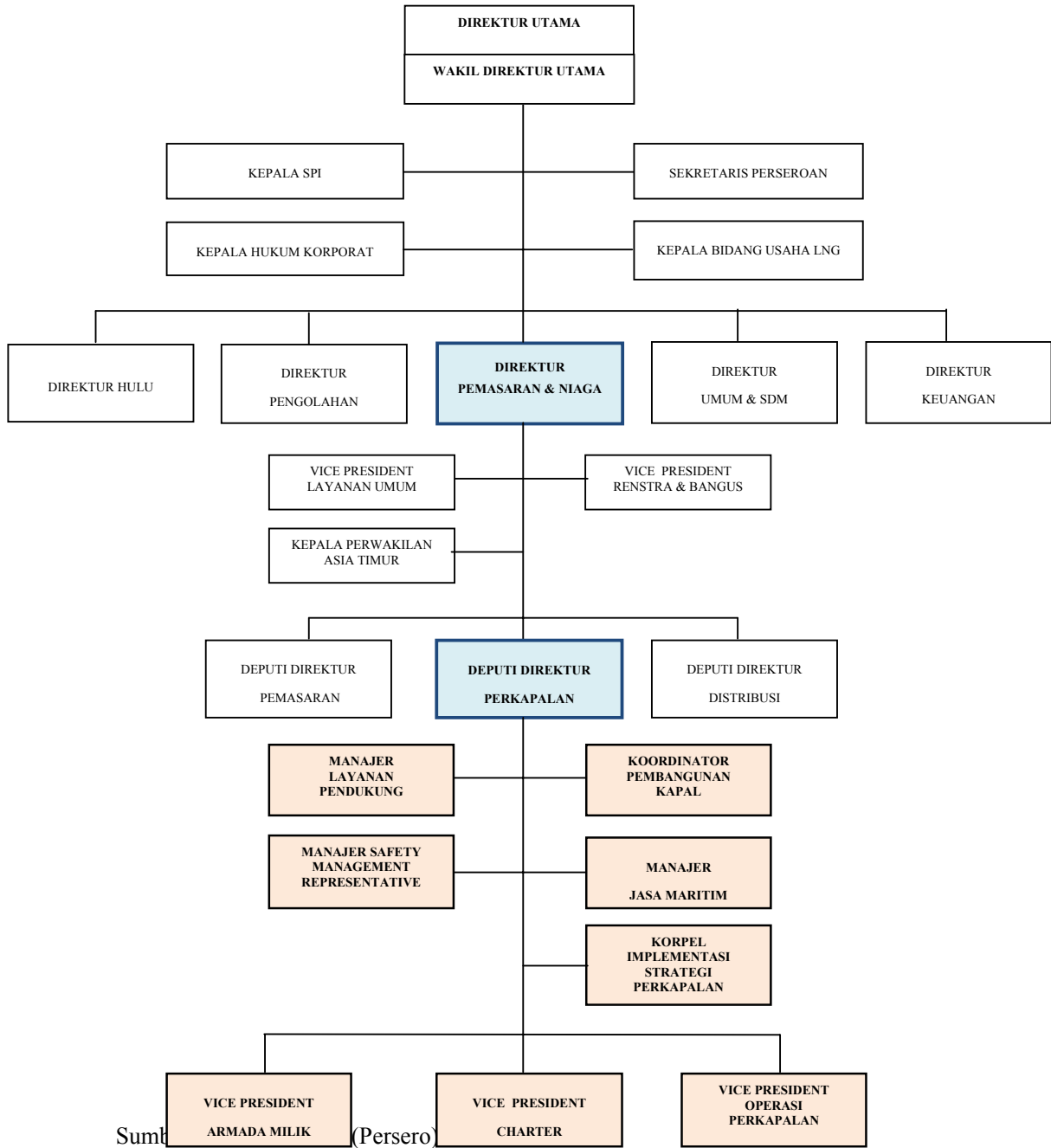
Misi : 

- Melakukan usaha layanan yang profesional di bidang jasa angkutan laut minyak, gas dan petrokimia untuk mendukung kegiatan bidang pengolahan dan bidang Pemasaran & Niaga dan melakukan usaha layanan jasa maritim.
- Memberi *value creation* pada *stake holder* dengan fokus pada pelayanan terbaik dan berwawasan lingkungan.

Struktur organisasi PT. PERTAMINA (Persero) adalah seperti tergambar pada Gambar 4.1.

**Gambar 4.1.**

**STRUKTUR ORGANISASI PT. PERTAMINA (PERSERO)**



**4.2. Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan dalam beberapa karakteristik responden, yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan akhir, golongan dan masa kerja. Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 80 kuesioner. Total responden dalam penelitian ini berjumlah 80 orang dengan tingkat *respons rate* sebesar 100%. Uraian berikut ini merupakan penjelasan karakteristik demografis responden tersebut.

#### 4.2.1. Responden Berdasarkan Usia

*Berdasarkan usia responden, terdiri atas 4 kelompok, yaitu < 25 tahun, 25–35 tahun, 36–45 tahun, 46–55 tahun. Data karakteristik responden berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:*

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 25 tahun	5	6
25 – 35 tahun	24	30
36 – 45 tahun	26	33
46 – 55 tahun	25	31
Total	80	100

Sumber : Data Primer, 2008

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa usia karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan mayoritas berusia di atas 35 tahun. Secara terperinci responden yang berumur kurang dari 25 tahun sebanyak 5 orang atau 6%, yang

berumur 25–35 tahun sebanyak 24 orang atau 30%, yang berumur 36–45 tahun sebanyak 26 orang atau 33% dan yang berumur 46-55 tahun sebanyak 25 orang atau 31%. Berdasarkan umur karyawan menunjukkan bahwa PT Pertamina (Persero) Perkapalan mempunyai umur yang produktif sehingga masih sangat memungkinkan untuk selalu meningkatkan karir di perusahaan.

#### 4.2.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

*Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua, yaitu laki-laki dan perempuan. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:*

**Tabel 4.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	72	90
Perempuan	8	10
<b>Total</b>	80	100

Sumber : Data Primer, 2008

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan mayoritas adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 72 orang atau sebesar 90% dan sisanya sebanyak 8 orang atau sebesar 10% adalah perempuan. Hal ini disebabkan karena untuk pekerjaan pada PT Pertamina (Persero) Perkapalan lebih membutuhkan karyawan pria karena bersifat lapangan atau operasional, sedangkan untuk karyawan wanita biasanya ditempatkan di bidang administrasi dan keuangan.

#### 4.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

*Berdasarkan pendidikan terakhir responden, terdiri atas 6 kelompok, yaitu berpendidikan SD, SMP, SMU, Diploma dan Strata 1 dan 2. Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan ditunjukkan pada Tabel 4.3 sebagai berikut:*

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
SD	1	1
SMP	2	3
SMA	21	26
Diploma	11	14
Strata 1	36	45
Strata 2	9	11
Total	80	100

Sumber : Data Primer, 2008

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa berdasarkan pendidikan terakhir karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan mayoritas adalah Strata 1 yaitu sebesar 45% atau sebanyak 36 orang. Karyawan yang berpendidikan SD sebanyak 1 orang atau 1%, yang berpendidikan SMP sebanyak 2 orang atau 3%. Karyawan yang berpendidikan SMA sebanyak 21 orang atau 26%, yang berpendidikan Diploma sebanyak 11 orang atau 14%, yang berpendidikan Strata-1 sebanyak 37 orang atau 45%, dan Strata 2 sebanyak 9 orang atau 11%. Ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam merekrut karyawan sebagian besar mempunyai pendidikan sarjana, sehingga dengan latar pendidikan ini merupakan salah satu modal dari karyawan yang sangat membantu perusahaan dalam



memahami jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan. Semakin tinggi pendidikan terakhir yang dimiliki oleh karyawan pada umumnya akan lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

#### 4.2.4. Responden Berdasarkan Golongan

Komposisi responden berdasarkan golongan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan**

<b>Golongan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Utama	23	29
Madya	49	61
Biasa	8	10
Total	80	100

Sumber: Data Primer, 2008.

Dari tabel di atas dapat diidentifikasi bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki golongan utama sebanyak 23 orang atau sebesar 29%. Responden yang memiliki golongan madya sebanyak 49 orang atau 61% sedangkan responden yang memiliki golongan biasa sebanyak 8 orang atau 10%. Dengan demikian mayoritas karyawan dalam penelitian memiliki golongan madya sehingga memiliki kesempatan untuk meningkatkan golongan ke golongan utama.

#### 4.2.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pemahaman perusahaan atas masa kerja karyawan diperlukan untuk promosi karyawan dan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kematangan kerja responden yang diambil

sebagai sampel dalam penelitian ini. Komposisi responden berdasarkan masa bekerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja**

<b>Lama bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 5 tahun	15	19
5-10 tahun	12	15
11-15 tahun	7	9
16 – 20 tahun	14	17
21 - 25 tahun	13	16
> 25 tahun	19	24
Total	80	100

Sumber: Data Primer, 2008.

Dari tabel di atas dapat diidentifikasi bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 53 orang atau sebesar 66%. Responden yang memiliki masa kerja sekitar kurang dari 5 tahun sebanyak 15 orang atau 19%, responden yang memiliki masa kerja 5-10 tahun sebanyak 12 orang atau 15%, responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun sebanyak 7 orang atau 9%, responden yang memiliki masa kerja 16-20 tahun sebanyak 14 orang atau 17%, responden yang memiliki masa kerja 21-25 tahun sebanyak 13 orang atau 16% dan responden yang memiliki masa kerja di atas 25 tahun sebanyak 19 orang atau 24%. Dengan Responden yang mayoritas memiliki masa kerja yang lama diharapkan responden mampu mempersepsikan karir mereka cukup baik di perusahaan dan menjawab kuesioner dengan lebih baik, karena dengan masa kerja yang lama karyawan dapat mampu lebih memahami bagaimana manajemen karir organisasional yang diterapkan dalam organisasi,

memahami bagaimana manajemen karir individu dan memahami kompetensi masing-masing.

### **4.3. Analisis Data**

#### **4.3.1. Uji Validitas dan Realibilitas Data**

##### **a. Uji Validitas Data**

Untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen dilakukan uji validitas dengan menggunakan Korelasi *product moment Pearson*. Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur apa yang seharusnya diukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan (Sugiyono, 2001). Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasi antara skor yang diperoleh untuk masing-masing pertanyaan dengan skor total. Sebuah item dinyatakan valid/sahih apabila r-hitung lebih besar dari r-tabel (Sugiyono, 2001). Dengan sampel penelitian sebanyak 80 orang maka ditemukan besarnya r-tabel ( $n=80$   $\alpha=5\%$ ) yaitu 0,220 dan hasil uji validitas disajikan dalam tabel berikut:

### 1) Uji Validitas Manajemen Karir Organisasional

**Tabel 4.6.**  
**Uji Validitas Manajemen Karir Organisasional**

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
A1	0,719	0,220	Valid
A2	0,680	0,220	Valid
A3	0,677	0,220	Valid
A4	0,714	0,220	Valid
A5	0,783	0,220	Valid
A6	0,766	0,220	Valid
A7	0,781	0,220	Valid
A8	0,755	0,220	Valid
A9	0,651	0,220	Valid
A10	0,699	0,220	Valid

Sumber: Data Primer, 2008

### 2) Uji Validitas Manajemen Karir Individu

**Tabel 4.7.**  
**Uji Validitas Manajemen Karir Individu**

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
B1	0,724	0,220	Valid
B2	0,541	0,220	Valid
B3	0,815	0,220	Valid
B4	0,695	0,220	Valid
B5	0,820	0,220	Valid
B6	0,736	0,220	Valid
B7	0,691	0,220	Valid
B8	0,779	0,220	Valid
B9	0,573	0,220	Valid
B10	0,898	0,220	Valid
B11	0,793	0,220	Valid

Sumber: Data Primer, 2008

### 3) Uji Validitas Kompetensi

**Tabel 4.8**  
**Uji Validitas Kompetensi**

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
C1	0,708	0,220	Valid
C2	0,737	0,220	Valid
C3	0,739	0,220	Valid
C4	0,572	0,220	Valid
C5	0,670	0,220	Valid
C6	0,763	0,220	Valid
C7	0,784	0,220	Valid
C8	0,677	0,220	Valid
C9	0,815	0,220	Valid
C10	0,844	0,220	Valid

Sumber: Data Primer, 2008

### 4) Uji Validitas Efektivitas Karir

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas Efektivitas Karir**

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
C1	0,565	0,220	Valid
C2	0,656	0,220	Valid
C3	0,806	0,220	Valid
C4	0,628	0,220	Valid
C5	0,849	0,220	Valid
C6	0,679	0,220	Valid
C7	0,661	0,220	Valid
C8	0,747	0,220	Valid

Sumber: Data Primer, 2008

Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan korelasi *product moment pearson* diketahui bahwa semua variabel valid/sahih. Menurut Sugiyono (2001) sebuah variabel dikatakan valid apabila  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$  ( $r\text{-hitung} > 0,220$ ).

#### b. Uji Realibilitas Data

Pengujian reliabilitas adalah berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap instrumen. Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah reliabilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketepatan hasil. Analisis reliabilitas penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuisioner berhubungan antara satu dengan yang lainnya.

**Tabel 4.10.**  
**Uji Reliabilitas Data**

Variabel	Alpha	Cronbach alpha	Reliabilitas
Manajemen Karir Organisasional (X <sub>1</sub> )	0,8954	0,6	Reliabel
Manajemen Karir Individual (X <sub>2</sub> )	0,9150	0,6	Reliabel
Kompetensi (X <sub>3</sub> )	0,8994	0,6	Reliabel
Efektivitas Karir (Y)	0,8409	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer, 2008

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*, semua variabel penelitian adalah reliabel/handal karena *Alpha* lebih besar dari 0.6, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa alat pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi uji reliabilitas (*reliable* dan dapat dipakai sebagai alat ukur).

Menurut Sugiyono (2001) Sebuah faktor dinyatakan reliabel/handal jika koefisien *Alpha* lebih besar dari 0,6.

#### **4.3.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik**

Adapun pengujian terhadap asumsi klasik dengan program SPSS yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

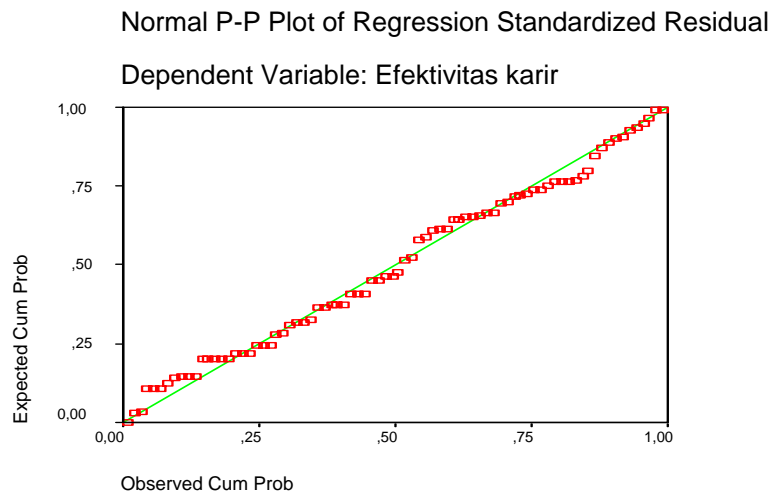
##### **a. Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian, dengan hanya melihat histogram hal ini bisa menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *Normal Probability Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotin data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis

diagonalnya (Ghozali,201). Hasil scatter plot untuk menguji normalitas adalah sebagai berikut pada Gambar 4.2.

**Gambar 4.2.**

**Uji Normalitas**



Sumber: Data Primer, 2008

Berdasarkan gambar grafik diatas, maka semua data terdistribusi secara normal. Hal ini karena semua data menyebar mengikuti garis normalitas.

**b. Uji Autokorelasi**

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini digunakan uji Durbin Watson (DW) dengan melihat DW test. Menurut Algifari (2000) untuk mengetahui terjadinya autokorelasi, maka digunakan tabel sebagai berikut:



**Tabel 4.11.**  
**Pengukuran Autokorelasi**

<b>Durbin Watson</b>	<b>Kesimpulan</b>
Kurang dari 1,10	Ada autokorelasi
1,10 sampai dengan 1,54	Tanpa kesimpulan
1,55 sampai dengan 2,46	Tidak ada autokorelasi
2,47 sampai dengan 2,90	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,90	Ada autokorelasi

Sumber : Algifari (2000)

Hasil analisis *SPSS 11.0 for windows*, nilai Durbin Watson (DW) sebesar 1,854. Nilai DW terletak antara 1,55 sampai dengan 2,46 dengan kesimpulan tidak ada autokorelasi antar masing-masing variabel bebas, sehingga model regresi yang terbentuk dari nilai variabel terikat yaitu efektivitas karir hanya dijelaskan oleh variabel bebas yaitu  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ .

**c. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Adapun perhitungan estimasi nilai *tolerance* atau VIF dengan program *SPSS 11. for windows* dapat dilihat pada tabel 4.11. berikut:

**Tabel 4.12.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

<b>Variabel bebas</b>	<b><i>Tolerance</i></b>	<b><i>VIF</i></b>
X <sub>1</sub>	,609	1,643
X <sub>2</sub>	,378	2,649
X <sub>3</sub>	,419	2,385

Sumber: Data primer, 2008

Tabel 4.11. di atas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* dari variabel X<sub>1</sub> sebesar 0,609, variabel X<sub>2</sub> sebesar 0,378, variabel X<sub>3</sub> sebesar 0,419 lebih besar dari 0,10 sedangkan nilai VIF dari variabel X<sub>1</sub> sebesar 1,643, variabel X<sub>2</sub> sebesar 2,649, variabel X<sub>3</sub> sebesar 2,385 lebih kecil dari 5. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF semua variabel bebas juga lebih kecil dari 10 sehingga tidak terjadi gejala korelasi pada variabel bebas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

**d. Uji Heteroskedastisitas**

Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Cara menganalisisnya adalah dengan melihat pola dari penyebaran titik-titik, jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka

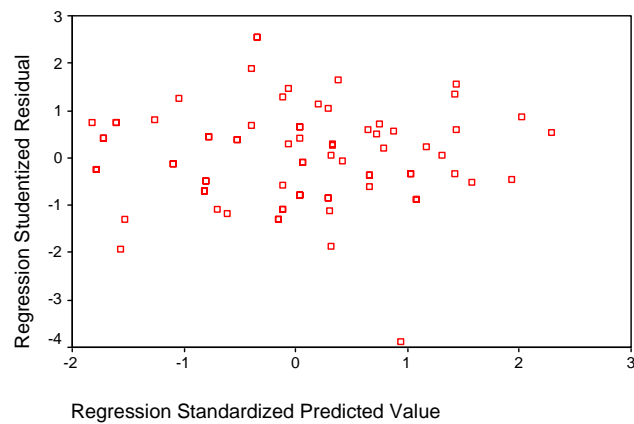
mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut ini adalah gambar 4.3. yang menunjukkan estimasi matrik variabel.

**Gambar 4.3.**

**Uji Heteroskedastisitas**

Scatterplot

Dependent Variable: Efektivitas karir



Sumber: Data primer, 2008

Berdasarkan grafik *scatterplot* di atas dapat dianalisis  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  tidak terjadi heteroskedastisitas karena memiliki penyebaran titik-titik dimana tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik tersebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dari pengamatan grafik diatas dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi heterokedastisitas.

**4.3.3. Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis masing-masing variabel dijelaskan dalam uraian berikut :

**Tabel 4.13.**  
**Hasil Regresi Linier Berganda**

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,230	,507		,454	,651		
	Manajemen Karir Organisasi	,561	,101	,518	5,535	,000	,609	1,643
	Manajemen Karir Individu	,114	,115	,118	,991	,325	,378	2,649
	Kompetensi	,266	,125	,241	2,135	,036	,419	2,385

a. Dependent Variable: Efektivitas karir

F-hitung = 37,174 sign=0,000 R<sup>2</sup> = 0,595

Sumber: Data Primer,2008

Dari tabel di atas dapat dirumuskan suatu persamaan regresi untuk efektivitas karir sebagai berikut:

$$Y = 0,518X_1 + 0,118X_2 + 0,241X_3 \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan :

Y = Efektivitas karir

X<sub>1</sub> = Manajemen Karir Organisasional

X<sub>2</sub> = Manajemen Karir Individu

X<sub>3</sub> = Kompetensi

Berdasarkan hasil persamaan regresi berganda menunjukkan bahwa :

a. Besarnya nilai koefisien X<sub>1</sub> sebesar 0,518 yang berarti ada hubungan positif

manajemen karir organisasional dengan efektivitas karir sebesar 0,518. Hal ini berarti semakin baik manajemen karir organisasional maka semakin tinggi efektivitas karir karyawan.

- b. Besarnya nilai koefisien  $X_2$  sebesar 0,118 yang berarti ada hubungan positif manajemen karir individu dengan efektivitas karir sebesar 0,118. Hal ini berarti semakin baik manajemen karir individu maka semakin tinggi efektivitas karir karyawan.
- c. Besarnya nilai koefisien  $X_3$  sebesar 0,241 yang berarti ada hubungan positif kompetensi dengan efektivitas karir sebesar 0,241. Hal ini berarti semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi efektivitas karir karyawan.
- d. Variabel Manajemen karir organisasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang lebih besar dari pada variabel Manajemen karir individu ( $X_2$ ) dan variabel Kompetensi ( $X_3$ ). Ini berarti Manajemen karir organisasional sangat menentukan efektivitas karir karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *beta* terstandar dari variabel Manajemen karir organisasional ( $X_1$ ) > Kompetensi ( $X_3$ ), yaitu sebesar  $0,518 > 0,241$  dan variabel Manajemen karir organisasional ( $X_1$ ) > Manajemen karir individu ( $X_2$ ), yaitu sebesar  $0,518 > 0,118$ .

#### **4.3.4. Pengujian Hipotesis**

Sebagai dasar untuk menerima atau menolak hipotesis, dilakukan

pengujian hubungan kausal menggunakan uji-t. Pengujian hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel. Dengan taraf signifikan sebesar 0,05 atau 5%, pengujian dua sisi dan dk (n-k) maka diperoleh  $t_{tabel} = 2,000$ .

#### a. Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk menguji pengaruh variabel manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir dengan membandingkan t-hitung sebesar 5,535 dan  $t_{tabel}$  2,000 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen karir organisasional berpengaruh terhadap efektivitas karir karyawan. Dengan demikian hipotesis 1 **diterima** yang berarti variabel manajemen karir organisasional berpengaruh terhadap efektivitas karir.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**$H_0 : \beta_1 = 0$** ; artinya tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Karir Karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

**$H_0 : \beta_1 > 0$** ; artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Karir Karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

Sedangkan kriteria pengujian diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, digunakan uji signifikansi dengan  $(\alpha)=5\%$  sebagai berikut :

- Nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

- Nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Pada pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan uji t (Tabel 4.8.) diperoleh hasil bahwa variabel Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ ) memiliki :

- t hitung  $>$  t tabel ( $5,535 > 2,000$ )

Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% dan  $df = n - k = 80 - 3 = 77$ , maka diperoleh t tabel = 2,000 (lampiran t tabel).

- nilai signifikansi  $<$  taraf signifikansi ( $0,000 < 0,05$ )

Berdasarkan hal tersebut, maka  $H_0$  (Hipotesis nol) ditolak dan  $H_a$  (Hipotesis alternatif) diterima, selain itu nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,518.

Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Y) PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Dengan adanya Manajemen Karir organisasional yang tepat dan secara konsisten diterapkan, maka karir karyawan akan terlaksana secara efektif. Dengan demikian bahwa hipotesis 1 ini **diterima**, yang berarti variabel manajemen karir organisasional berpengaruh terhadap efektivitas karir. dan telah terbukti pada taraf signifikansi = 5%.

## **b. Pengujian Hipotesis Kedua**

Untuk menguji pengaruh variabel manajemen karir individu terhadap

efektivitas karir dengan membandingkan t-hitung sebesar 0,991 dan  $t_{tabel}$  2,000 yang berarti  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen karir individu tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas karir karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 **ditolak** yang berarti variabel manajemen karir individu tidak berpengaruh terhadap efektivitas karir.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>0</sub> :  $\beta_1 = 0$** ; artinya tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Karir Individu ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Karir Karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

**H<sub>0</sub> :  $\beta_1 > 0$** ; artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Karir Individu ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Karir Karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

Sedangkan kriteria pengujian diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, digunakan uji signifikansi dengan ( $\alpha$ )=5% sebagai berikut :

- Nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima
- Nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Pada pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan uji t (Tabel 4.8.) diperoleh hasil bahwa variabel Manajemen Karir Individu ( $X_2$ ) memiliki :

- t hitung  $<$  t tabel (0,991  $<$  2,000)

Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% dan  $df = n - k = 80 - 3 = 77$ , maka diperoleh t tabel = 2,000 (lampiran t tabel).



- nilai signifikansi < taraf signifikansi (0,000 < 0,05)

Berdasarkan hal tersebut, maka  $H_0$  (Hipotesis nol) ditolak dan  $H_a$  (Hipotesis alternatif) diterima, selain itu nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,118.

Hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh antara variabel Manajemen Karir Individu ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Y) PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Dengan demikian bahwa hipotesis kedua ini **ditolak** dan telah terbukti pada taraf signifikansi < 5%.

### c. Pengujian Hipotesis Ketiga

Untuk menguji pengaruh variabel kompetensi terhadap efektivitas karir dengan membandingkan t-hitung sebesar 2,135 dan  $t_{tabel}$  2,000 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas karir karyawan. Dengan demikian hipotesis 3 diterima yang berarti variabel kompetensi berpengaruh terhadap efektivitas karir.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**$H_0 : \beta_1 = 0$** ; artinya tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi ( $X_3$ ) terhadap Efektivitas Karir karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta.

**$H_0 : \beta_1 > 0$** ; artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi ( $X_3$ ) terhadap Efektivitas Karir karyawan PT. PERTAMINA

(Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga  
Jakarta.

Sedangkan kriteria pengujian diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, digunakan uji signifikansi dengan  $(\alpha)=5\%$  sebagai berikut :

- Nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Pada pengujian hipotesis ketiga dengan menggunakan uji t (Tabel 4.8.) diperoleh hasil bahwa variabel Manajemen Karir Individu ( $X_3$ ) memiliki :

- t hitung  $>$  t tabel ( $2,135 > 2,000$ )

Taraf signifikansi  $(\alpha) = 5\%$  dan  $df = n - k = 80 - 3 = 77$ , maka diperoleh t tabel = 2,000 (lampiran t tabel).

- nilai signifikansi  $<$  taraf signifikansi ( $0,000 < 0,05$ )

Berdasarkan hal tersebut, maka  $H_0$  (Hipotesis nol) ditolak dan  $H_a$  (Hipotesis alternatif) diterima, selain itu nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,241.

Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kompetensi ( $X_3$ ) terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Y) PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Dengan demikian bahwa hipotesis kedua ini **diterima** dan telah terbukti pada taraf signifikansi = 5%.

#### 4.3.5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur sejauh mana kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai  $R^2$  adalah antara 1 – 0. Nilai  $R^2$  yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variasi variabel terikat terbatas. Jika nilai mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat.

Nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah pada kolom *adjusted R square*. Hal tersebut dikarenakan nilai *adjusted R square* tidak rentan pada penambahan variabel bebas.

**Tabel 4.14.**

#### Nilai Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,771 <sup>a</sup>	,595	,579	,5368	1,854

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Manajemen Karir Organisasi, Manajemen Karir Individu

b. Dependent Variable: Efektivitas karir

Sumber : Data Primer yang diolah, 2008

Dari tabel 4.9. diperoleh hasil, Besarnya nilai pengaruh tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,595 atau 59,5% yaitu persentase pengaruh manajemen karir organisasional ( $X^1$ ), manajemen karir individu ( $X^2$ ), dan kompetensi ( $X^3$ ) terhadap perubahan tingkat efektivitas karir (Y) adalah sebesar 59,5%. Sedangkan sisanya sebesar 40,5% (100% - 59,5%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

#### **4.4. Pembahasan**

Karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta merasakan manajemen karir organisasional yang baik di PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta dimana perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses rekrutmen karyawan, rencana dan prosedur dalam proses seleksi karyawan, rencana dan prosedur dalam proses evaluasi karyawan, rencana dan prosedur dalam proses pemberian imbalan kerja, menyediakan kesempatan karir bagi karyawan, berusaha mendorong karyawan untuk berkarir, memfasilitasi karyawan yang berpotensi untuk maju, memberikan dukungan bagi karyawan untuk berkarir, menyediakan data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan dalam bekerja saat ini, menyediakan data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan untuk bekerja di masa yang akan datang. Namun manajemen karir individu tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas karir karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta, hal ini dimungkinkan karena karyawan merasa yakin pada sistem yang telah ada di perusahaan dan apabila karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ada maka karyawan dapat berkarir dengan efektif.

Perencanaan karir organisasi berkontribusi terhadap pertumbuhan karir karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan berkarir di organisasi dimasa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian semakin efektif manajemen karir organisasi maka semakin tinggi

efektivitas karir karyawan. Dari perspektif individu sendiri, individu belum memiliki manajemen dalam mencapai karir tertentu sehingga kemungkinan menghambat karir karyawan, meskipun perusahaan menyediakan rencana atau jalur karir yang baik, efektivitas karir tidak akan tercapai apabila individu sebagai karyawan tidak memiliki perencanaan dalam pencapaian karir. Manajemen karir secara parsial tidak berpengaruh terhadap efektivitas karir, hal ini disebabkan perlunya dukungan dari organisasi yang menyediakan jalur karir. Manajemen karir individu akan sia-sia apabila perusahaan tidak memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkarir.

Dalam pengembangan karir, karyawan dituntut memiliki kompetensi yang ditetapkan melalui standar kerja perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi akan memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang meningkatkan kemampuan yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Kemampuan kerja merupakan input dalam proses yang menghasilkan output yaitu efisiensi kerja. Kompetensi merupakan keterampilan, keahlian yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada. Kompetensi merupakan dasar yang memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu (pekerjaan). Kompetensi menunjukkan rasionalitas dalam bekerja, pegawai yang memiliki kemampuan kerja membutuhkan sedikit arahan yang bersifat operasional atau teknis namun lebih pada konsep dibandingkan pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang rendah yang lebih membutuhkan arahan teknis dalam bekerja.

## **BAB V**

## PENUTUP

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu, dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta. Dari hasil analisis data yang dilakukan dan perhitungan hasil analisis pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan. Kemudian atas dasar kesimpulan tersebut, maka penelitian ini juga akan memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

### 5.1. Simpulan

Dari analisis yang telah dilakukan dan dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis validitas, diperoleh bahwa tiap item kuesioner memiliki  $r$  hitung, memiliki signifikansi ( $p$ ) kurang dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% sehingga dapat dikatakan bahwa tiap-tiap item kuesioner yang dipakai adalah **valid**.
2. Berdasarkan uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) semua variabel adalah melebihi 0,60 sehingga kuesioner yang dipakai adalah **reliabel**.
3. Hasil analisis asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena :

- a. Data terdistribusi secara normal, hal ini dibuktikan dengan memperhatikan sebaran data yang menyebar di sekitar garis diagonal pada *P-Plot of Regresion Standardized Residual*.
  - b. Tidak ada problem multikolinearitas pada model regresi. Hal ini karena semua variabel bebas mempunyai nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10.
  - c. Tidak ada heterokedastisitas karena pada grafik *Scatterplot* terlihat titik-titik data menyebar secara acak serta tersebar diatas maupun dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y.
4. Persamaan regresi berganda yang diperoleh adalah :

$$Y = 0,518X_1 + 0,118X_2 + 0,241 X_3$$

Hal ini berarti bahwa Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ ), Manajemen Karir Individu ( $X_2$ ) dan Kompetensi ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Karir karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta (Y) sebagai variabel terikat. Variabel Manajemen karir organisasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang lebih besar dari variabel Kompetensi ( $X_3$ ) Dan variabel Manajemen karir individu ( $X_2$ ). Hal ini ditunjukkan oleh nilai beta terstandar dari variabel Manajemen karir organisasional ( $X_1$ ) > Kompetensi ( $X_3$ ), yaitu sebesar  $0,518 > 0,241$  Dan Manajemen karir organisasional ( $X_1$ ) > Manajemen karir individu ( $X_2$ ) yaitu sebesar  $0,518 > 0,118$ .

5. Berdasarkan uji hipotesis 1 diketahui bahwa  $t$  hitung ( $X_1 = 5,535$ ) >  $t$  tabel (2,000) dan nilai signifikansi ( $X_1 = 0,000$ ) < taraf signifikan ( $\alpha = 5\%$ )



sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Karir ( $Y$ ) karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Hipotesis 1 yang diajukan **diterima**.

6. Berdasarkan uji hipotesis 2 diketahui bahwa  $t$  hitung ( $X_2 = 0,991$ ) <  $t$  tabel (2,000) dan nilai signifikansi ( $X_1 = 0,325$ ) < taraf signifikan ( $\alpha = 5\%$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen karir individu ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas/kesuksesan karir ( $Y$ ) karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta sebagai variabel terikat. Hipotesis 2 yang diajukan **ditolak**. Karyawan menganggap keberhasilan karir tergantung dari tersedianya dukungan dari perusahaan.
7. Berdasarkan uji hipotesis 3 diketahui bahwa  $t$  hitung ( $X_3 = 2,135$ ) >  $t$  tabel (2,000) dan nilai signifikansi ( $X_3 = 0,036$ ) < taraf signifikan ( $\alpha = 5\%$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas/kesuksesan karir ( $Y$ ) karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan sebagai variabel terikat. Dengan demikian semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi juga tingkat kesuksesan karir karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan. Sebaliknya semakin rendah kompetensi maka semakin rendah juga tingkat kesuksesan karir karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan. Hipotesis 3 yang diajukan **diterima**.

8. Berdasarkan hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh hasil sebesar 0,595 atau 59,5%, hal ini dapat diartikan bahwa 59,5% variasi variabel efektivitas karir karyawan (Y) pada model regresi berganda dapat diterangkan oleh Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ ), Manajemen Karir Individu ( $X_2$ ) dan Kompetensi ( $X_3$ ), sedangkan sisanya sebesar 40,5% ( $100\% - 59,5\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

## **5.2. Implikasi Kebijakan Perusahaan**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis yang diambil, maka penulis mengajukan beberapa implikasi kebijakan yang dapat disampaikan kepada PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta sebagai berikut :

1. Bagi pihak manajemen PT Pertamina (Persero) Perkapalan agar memperhatikan pengelolaan manajemen karir organisasional secara baik seperti menyediakan kesempatan dan jenjang karir bagi karyawan agar terwujud kesuksesan karir bagi karyawan di perusahaan sehingga membawa implikasi bagi kinerja mereka. Sedangkan bagi pihak Karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta perlu meningkatkan kompetensi kerja untuk mencapai kesuksesan karir seperti melalui jenjang non-formal dengan mengikuti pelatihan-pelatihan serta melalui jenjang formal dengan melanjutkan studi.
2. Implikasi dari hasil penelitian ini, secara teoritis menunjukkan bahwa secara serentak, variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu

dan kompetensi merupakan variabel prediktor bagi efektivitas karir. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menunjang karir karyawan, pihak perusahaan perlu mendukung melalui manajemen karir organisasional serta dukungan secara pribadi dari karyawan melalui manajemen karir individu serta kompetensi diri.

3. Dalam hal pembelajaran, diperlukan suatu sistem *data base* kompetensi yang baik dan akurat, sehingga dengan dasar tersebut akan dapat dilaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran dengan baik dan benar-benar berbasis pada kompetensi. Pola pembinaan karir harus diubah dari pola pembinaan karir yang kurang jelas pengaturannya dan banyak didasari kebijaksanaan dengan ciri senioritas, subjektif, dan tidak sesuai dengan objektif perusahaan menjadi pola pembinaan karir yang mendukung terciptanya budaya baru di Pertamina dengan ciri objektif, keterbukaan, menghargai kinerja nyata, dan berorientasi pada laba.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

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

Sampel penelitian ini hanya dibatasi pada karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi karena perbedaan manajemen karir pada masing-masing perusahaan.

#### **5.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang**

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

## **DAFTAR REFERENSI**

- Agut, S. dan Grau, R., 2002, **Managerial Competency Need and Training Requests: The Case of the Spanish Tourist Industry**, Human Resource Development Quarterly, Vol 13, no 1.31-51.
- Amstrong, M., 1999, **A Hand Book of Human Resource Management Practice**, Kogan Page Limited, London.
- Byars, L. L. dan Rue, L. W., 1997. **Human Resource Management**, 5<sup>th</sup> Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., Chicago
- Dessler, Gary., 2000, **Manajemen Personalia**, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2002, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, Imam, 2006, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Edisi Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000, **Perilaku Struktur Proses Organisasi 2**, Terjemahan. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Greenhaus, Jeffrey H, Gerard AC & Veronica MG., 2000, **Career Management**, Harcourt College Publishers, Orlando.
- Hadi, Sutrisno, 1991, **Analisis butir untuk instrumen**, Edisi pertama, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, Joseph. F, Jr, Andersson, Roplph. E, Tatham, Ronald. L, and Black, William. C., 1998, **Multivariate Data Analysis**. 5<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall International, Inc., New Jersey
- Handoko, T. Hani., 2000, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Iversen, Ole I., 2000, **Managing people towards a multicultural workforce: An Investigation into the importance of managerial competencies accross national borders in Europe – differences and similiarities**, Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management, Paris May 2000.
- Mas'ud,Moh., 1994, **Manajemen Personalia**, Penerbit Erlangga, Jakarta

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

Jakarta, Agustus 2008

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/i

Pekerja PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan

Jl. Yos Sudarso 32-34

Di Jakarta

Dengan hormat,

Pertama-tama saya memperkenalkan diri atas nama Edi Pringadi, Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Pada saat ini saya sedang menyusun Tesis mengenai Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi terhadap Efektivitas Karir Karyawan.

Untuk menguji hipotesis ini, saya mohon bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/i dengan mengisi kuesioner yang saya sajikan dalam bentuk daftar pertanyaan terlampir dengan sebenar-benarnya.

Atas bantuan dan partisipasinya, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

**Edi Pringadi**

# KUESIONER

JUDUL PENELITIAN :

**“Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Studi kasus pada PT. PERTAMINA (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta”**

PETUNJUK PENGISIAN :

- Mohon kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/i untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberi Bpk/Ibu/Sdr/i. silang (X) pada kotak yang tersedia, yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang dirasakan.
- Masing-masing daftar pertanyaan disediakan 7 alternatif jawaban dari **Sangat Tidak Setuju (STS)=1** sampai dengan **Sangat Setuju (SS)=7**.

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

- Sebelum mengisi daftar pertanyaan utama, Bpk/Ibu/Sdr/i dimohon untuk mengisi data responden yang penting untuk penelitian ini.
- Setiap data dan jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/i berikan akan dirahasiakan.
- Tidak ada jawaban yang benar atau salah.
- Mohon diisi seteliti mungkin dan jawablah semua pertanyaan.
- Tidak diperkenankan memberikan lebih dari satu jawaban.

## I. DATA RESPONDEN



1. Usia : ( ) <25 th  
( ) 25 – 35 th  
( ) 36 – 45 th  
( ) 46 – 55 th
2. Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki  
( ) Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : ( ) SD  
( ) SMP  
( ) SMA  
( ) Diploma/Akademi  
( ) Strata 1  
( ) Strata 2
4. Kelompok Golongan Upah : ( ) Pembina  
( ) Utama  
( ) Madya  
( ) Biasa
5. Masa Kerja : ( )  $\leq 5$  Thn  
( ) 5 – 10 Thn  
( ) 10 – 15 Thn  
( ) 15 – 20 Thn  
( ) 20 – 25 Thn  
( )  $\geq 25$  Thn

## II. DAFTAR PERTANYAAN :

## A. Manajemen Karir Organisasional

1. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses rekrutmen karyawan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

2. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses seleksi karyawan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

3. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses evaluasi karyawan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

4. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses pemberian imbalan kerja/reward karyawan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

5. Perusahaan menyediakan kesempatan karir bagi karyawan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

6. Perusahaan berusaha mendorong karyawan untuk berkarir

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

7. Perusahaan memfasilitasi karyawan yang berpotensi untuk maju

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

8. Perusahaan memberikan dukungan bagi karyawan untuk berkarir

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

9. Perusahaan menyediakan sistem data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan dalam bekerja saat ini

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

10. Perusahaan menyediakan sistem data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan untuk bekerja di masa yang akan datang

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....  
.....

## B. Manajemen Karir Individu

1. Saya telah menyusun tujuan karir saya seumur hidup

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....  
.....  
.....

2. Saat akan berpindah pekerjaan, saya selalu mempertimbangkan pekerjaan baru yang lebih meningkat dari yang saya inginkan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....  
.....

3. Saya telah memikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karir saya

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....  
.....

4. Saya mengetahui kekuatan dan kelemahan yang saya miliki berhubungan dengan tujuan karir

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

5. Mencapai karir saya merupakan hal yang sangat penting

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

6. Saya sangat berhati-hati melalui jalur karir yang ada di perusahaan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

7. Saya selalu menunjukkan kemampuan saya sebaik mungkin di hadapan pimpinan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

8. Saya berupaya mencari dukungan untuk membantu karir saya

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

9. Saya lebih aktif mencari kesempatan daripada menunggu kesempatan berkarir

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....  
.....

10. Saya mempererat hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh untuk karir saya.

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....  
.....

11. Saya berupaya membantu atasan saya mencapai tujuan mereka meskipun tidak sesuai dengan keinginan saya

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....  
.....

### C. Kompetensi

1. Saya bersedia mengorbankan waktu dan tenaga demi kemajuan perusahaan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....  
.....  
.....

2. Secara pribadi, kemajuan perusahaan merupakan tanggung jawab saya

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Berikan alasan, mengapa Bpk/Ibu/Sdr/i. memilih jawaban diatas ?

.....  
.....  
.....

3. Saya berusaha meningkatkan kemampuan diri melalui pendidikan formal maupun informal

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Sebutkan contohnya :

.....  
.....  
.....

4. Saya mampu mengelola dan mengkoordinasi bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Sebutkan contohnya :

.....  
.....  
.....

5. Saya berupaya belajar terus menerus serta menerima umpan balik (*feedback*) dari atasan saya

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Sebutkan contohnya :

.....  
.....  
.....

6. Saya mampu mengidentifikasi dan mengkaji tugas dari awal sampai akhir

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

7. Saya mampu mengidentifikasi dan mengkaji permasalahan yang ada di sub unit organisasi sampai unit organisasaasi

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

8. Saya selalu berusaha kerja keras melampaui standar.

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

9. Saya memiliki tanggung jawab yang kompleks dalam perusahaan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

10. Saya selalu berupaya mengembangkan inovasi untuk suatu perbaikan bagi perusahaan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :



.....  
.....

#### D. Efektivitas Karir

1. Upah yang saya terima sesuai dengan posisi/jabatan saat ini

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Jelaskan sehubungan jawaban Bpk/Ibu/Sdr/i diatas :

.....  
.....

2. Penghasilan saya mengalami peningkatan di perusahaan ini

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Berapa kali penghasilan Bpk/Ibu/Sdr/i. mengalami peningkatan dalam setahun ?

.....  
.....

3. Saya puas dengan posisi atau jabatan saya di perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Jelaskan sehubungan jawaban Bpk/Ibu/Sdr/i diatas :

.....  
.....

4. Saya puas dengan upah yang saya terima dalam perusahaan ini

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Apakah upah yg diterima Bpk/Ibu/Sdr/i cukup untuk membiaya kebutuhan ?

.....  
.....

5. Kemampuan saya terus meningkat sesuai jenjang karir di perusahaan ini

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

6. Saya akan meningkatkan kemampuan diri agar dapat berkarir di perusahaan ini

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

7. Saya berupaya agar dapat selalu dipromosikan naik jabatan

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

8. Kesempatan berkarir selalu diberikan oleh Perusahaan untuk pekerja yang berprestasi

**Sangat Tidak Setuju (STS)**

**Sangat Setuju (SS)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Sebutkan contohnya :

.....

.....

## Regression (Regresi linier berganda)

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi, Manajemen Karir Organisasi, Manajemen Karir Individu <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Efektivitas karir

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,771 <sup>a</sup>	,595	,579	,5368	1,854

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Manajemen Karir Organisasi, Manajemen Karir Individu

b. Dependent Variable: Efektivitas karir

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,133	3	10,711	37,174	,000 <sup>a</sup>
	Residual	21,898	76	,288		
	Total	54,031	79			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Manajemen Karir Organisasi, Manajemen Karir Individu

b. Dependent Variable: Efektivitas karir

Coefficients<sup>a</sup>

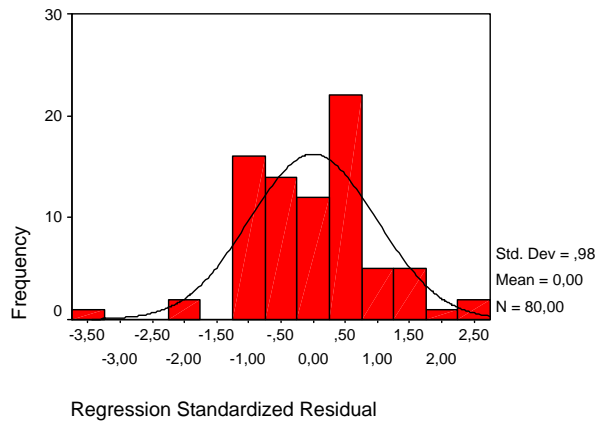
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,230	,507		,454	,651		
	Manajemen Karir Organisasi	,561	,101	,518	5,535	,000	,609	1,643
	Manajemen Karir Individu	,114	,115	,118	,991	,325	,378	2,649
	Kompetensi	,266	,125	,241	2,135	,036	,419	2,385

a. Dependent Variable: Efektivitas karir

## Charts (Uji Heteroskedastisitas)

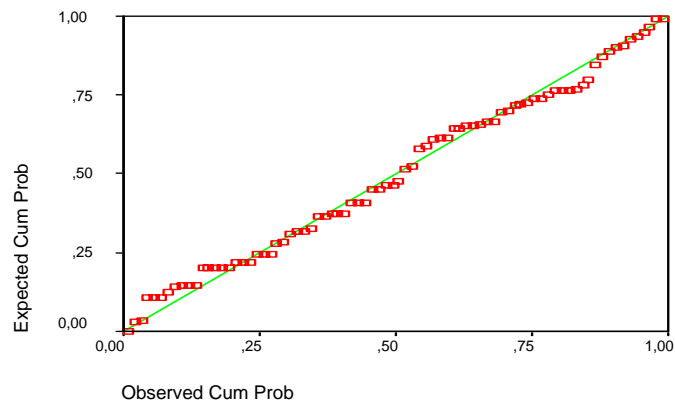
Histogram

Dependent Variable: Efektivitas karir



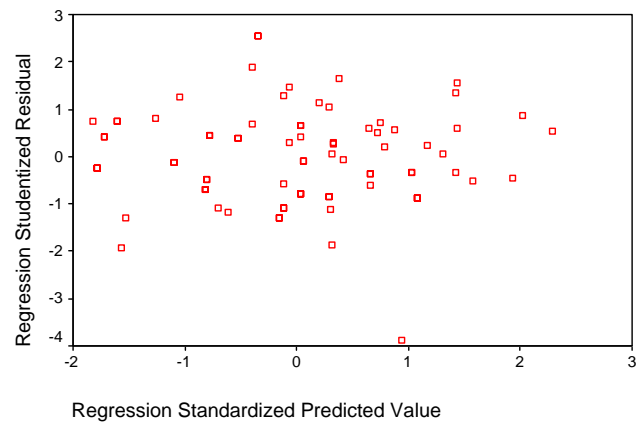
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Efektivitas karir



### Scatterplot

Dependent Variable: Efektivitas karir



## Correlations (Uji validitas manajemen karir organisasi)

Correlations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Manajemen Karir Organisasi
A1	Pearson Correlatic	1,000	,827**	,662**	,709**	,593**	,303**	,413**	,352**	,237**	,350**	,719**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,006	,000	,001	,034	,002	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A2	Pearson Correlatic	,827**	1,000	,672**	,588**	,672**	,242*	,450**	,212	,236*	,274*	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,030	,000	,059	,035	,015	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A3	Pearson Correlatic	,662**	,672**	1,000	,618**	,607**	,323**	,420**	,293**	,219	,343**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,008	,051	,002	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A4	Pearson Correlatic	,709**	,588**	,618**	1,000	,627**	,301**	,356**	,404**	,328**	,408**	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,007	,001	,000	,003	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A5	Pearson Correlatic	,593**	,672**	,607**	,627**	1,000	,526**	,598**	,506**	,316**	,343**	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,004	,002	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A6	Pearson Correlatic	,303**	,242*	,323**	,301**	,526**	1,000	,763**	,846**	,600**	,515**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,006	,030	,003	,007	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A7	Pearson Correlatic	,413**	,450**	,420**	,356**	,598**	,763**	1,000	,750**	,406**	,488**	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A8	Pearson Correlatic	,352**	,212	,293**	,404**	,506**	,846**	,750**	1,000	,479**	,530**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,001	,059	,008	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A9	Pearson Correlatic	,237**	,236*	,219	,328**	,316**	,600**	,406**	,479**	1,000	,645**	,651**
	Sig. (2-tailed)	,034	,035	,051	,003	,004	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80
A10	Pearson Correlatic	,350**	,274*	,343**	,408**	,343**	,515**	,488**	,530**	,645**	1,000	,699**
	Sig. (2-tailed)	,002	,015	,002	,000	,002	,000	,000	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Manajemen Kari Organisasi	Pearson Correlatic	,719**	,680**	,677**	,714**	,783**	,766**	,781**	,755**	,651**	,699**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	79	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations (Uji validitas manajemen karir individu)

Correlations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	Manajemen Karir Individu
B1	Pearson Correlation	1,000	,418*	,696*	,512*	,656*	,358*	,498*	,633*	,310*	,673*	,574*	,724*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,005	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B2	Pearson Correlation	,418*	1,000	,320*	,427*	,283*	,360*	,417*	,304*	,265*	,425*	,345*	,541*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,011	,001	,000	,006	,018	,000	,002	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B3	Pearson Correlation	,696*	,320*	1,000	,433*	,668*	,503*	,352*	,843*	,290*	,787*	,674*	,815*
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,009	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B4	Pearson Correlation	,512*	,427*	,433*	1,000	,482*	,617*	,642*	,315*	,360*	,514*	,527*	,695*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,001	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B5	Pearson Correlation	,656*	,283*	,668*	,482*	1,000	,516*	,679*	,666*	,509*	,705*	,544*	,820*
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B6	Pearson Correlation	,358*	,360*	,503*	,617*	,516*	1,000	,626*	,406*	,388*	,516*	,538*	,736*
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B7	Pearson Correlation	,498*	,417*	,352*	,642*	,679*	,626*	1,000	,386*	,388*	,432*	,392*	,691*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B8	Pearson Correlation	,633*	,304*	,843*	,315*	,666*	,406*	,386*	1,000	,270*	,799*	,601*	,779*
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B9	Pearson Correlation	,310*	,265*	,290*	,360*	,509*	,388*	,388*	,270*	1,000	,510*	,266*	,573*
	Sig. (2-tailed)	,005	,018	,009	,001	,000	,000	,000	,016	,000	,000	,017	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B10	Pearson Correlation	,673*	,425*	,787*	,514*	,705*	,516*	,432*	,799*	,510*	1,000	,771*	,898*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
B11	Pearson Correlation	,574*	,345*	,674*	,527*	,544*	,538*	,392*	,601*	,266*	,771*	1,000	,793*
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Manajemen Karir Individu	Pearson Correlation	,724*	,541*	,815*	,695*	,820*	,736*	,691*	,779*	,573*	,898*	,793*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations (Uji validitas kompetensi)

Correlations

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Kompetensi
C1	Pearson Correlation	1,000	,514**	,606**	,259*	,370**	,526**	,331**	,545**	,415**	,683**	,708**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,020	,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C2	Pearson Correlation	,514**	1,000	,388**	,307**	,503**	,289**	,480**	,412**	,735**	,557**	,737**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,006	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C3	Pearson Correlation	,606**	,388**	1,000	,310**	,449**	,642**	,495**	,536**	,376**	,698**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,005	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C4	Pearson Correlation	,259*	,307**	,310**	1,000	,255*	,452**	,593**	,150	,546**	,332**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,020	,006	,005		,023	,000	,000	,185	,000	,003	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C5	Pearson Correlation	,370**	,503**	,449**	,255*	1,000	,436**	,547**	,270*	,565**	,548**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,023		,000	,000	,015	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C6	Pearson Correlation	,526**	,289**	,642**	,452**	,436**	1,000	,597**	,543**	,522**	,679**	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C7	Pearson Correlation	,331**	,480**	,495**	,593**	,547**	,597**	1,000	,428**	,692**	,556**	,784**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C8	Pearson Correlation	,545**	,412**	,536**	,150	,270*	,543**	,428**	1,000	,444**	,631**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,185	,015	,000	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C9	Pearson Correlation	,415**	,735**	,376**	,546**	,565**	,522**	,692**	,444**	1,000	,556**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
C10	Pearson Correlation	,683**	,557**	,698**	,332**	,548**	,679**	,556**	,631**	,556**	1,000	,844**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Kompetensi	Pearson Correlation	,708**	,737**	,739**	,572**	,670**	,763**	,784**	,677**	,815**	,844**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* .Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Correlations (Uji validitas efektivitas karir)

Correlations

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Efektivitas karir
D1	Pearson Correl	1,000	,193	,176	,760**	,268*	,064	,067	,316*	,565*
	Sig. (2-tailed)		,087	,118	,000	,016	,572	,557	,004	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
D2	Pearson Correl	,193	1,000	,647**	,349**	,596**	,269*	,347**	,442**	,656**
	Sig. (2-tailed)	,087		,000	,002	,000	,016	,002	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
D3	Pearson Correl	,176	,647**	1,000	,383**	,742**	,581**	,502**	,586**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,118	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
D4	Pearson Correl	,760**	,349**	,383**	1,000	,328**	,132	,119	,197	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,003	,245	,293	,080	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
D5	Pearson Correl	,268*	,596**	,742**	,328**	1,000	,662**	,616**	,650**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,003		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
D6	Pearson Correl	,064	,269*	,581**	,132	,662**	1,000	,725**	,543**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,572	,016	,000	,245	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
D7	Pearson Correl	,067	,347**	,502**	,119	,616**	,725**	1,000	,477**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,557	,002	,000	,293	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
D8	Pearson Correl	,316*	,442**	,586**	,197	,650**	,543**	,477**	1,000	,747**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,080	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Efektivitas karir	Pearson Correl	,565**	,656**	,806**	,628**	,849**	,679**	,661**	,747**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability (Uji reliabilitas manajemen karir organisasi)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	48,2911	49,6962	,6519	,8848
A2	48,4430	50,0448	,6047	,8874
A3	48,4557	50,9179	,6091	,8877
A4	48,3797	49,5975	,6443	,8851
A5	48,7722	46,8192	,7172	,8796
A6	49,1392	47,3009	,7007	,8808
A7	48,8734	47,5479	,7213	,8796
A8	48,9241	47,5070	,6854	,8819
A9	49,2278	47,2808	,5317	,8962
A10	49,0886	47,9536	,6078	,8876

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 79,0

N of Items = 10

Alpha = ,8954

## Reliability (Uji reliabilitas manajemen karir individu)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	51,5125	88,3796	,7235	,9047
B2	50,6875	100,4960	,4657	,9161
B3	51,2250	90,8854	,7818	,9017
B4	50,6375	99,1201	,6441	,9100
B5	50,5250	92,4551	,7837	,9022
B6	51,0875	93,0935	,6341	,9091
B7	50,3000	97,2000	,6287	,9096
B8	51,4375	91,4644	,7299	,9042
B9	50,8000	98,0354	,4621	,9174
B10	51,6000	83,7620	,8602	,8962
B11	51,9375	87,0214	,7193	,9054

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 80,0

N of Items = 11

Alpha = ,9150

## Reliability (Uji reliabilitas kompetensi)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P  
H A )

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	48,9750	47,3158	,6403	,8903
C2	49,4750	42,3791	,6287	,8952
C3	48,9125	46,2581	,6705	,8881
C4	49,8375	48,7454	,4759	,8998
C5	49,2500	47,8861	,5961	,8928
C6	49,6250	45,4019	,6961	,8863
C7	50,0875	44,6378	,7184	,8846
C8	49,3000	46,5165	,5900	,8932
C9	50,0500	44,3013	,7580	,8820
C10	49,4875	45,6454	,8038	,8811

### Reliability Coefficients

N of Cases =      80,0

N of Items = 10

Alpha =      ,8994

## Reliability (Uji reliabilitas efektivitas karir)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	37,4250	35,0070	,3862	,8518
D2	36,3500	37,0405	,5720	,8258
D3	37,1875	32,0783	,7227	,8021
D4	37,1250	34,1867	,4747	,8373
D5	36,8125	32,1543	,7879	,7952
D6	36,3500	36,0785	,5888	,8224
D7	36,7500	34,8228	,5410	,8261
D8	36,7875	32,8277	,6408	,8131

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 80,0

N of Items = 8

Alpha = ,8409

## Frequencies

### Statistics

	Usia	Jenis kelamin	Pendidikan	Golongan	Masa kerja
N	Valid	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25 tahun	5	6,3	6,3	6,3
	25-35	24	30,0	30,0	36,3
	36-45 tahun	26	32,5	32,5	68,8
	46-55 tahun	25	31,3	31,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	72	90,0	90,0	90,0
	Perempuan	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	1	1,3	1,3	1,3
	SMP	2	2,5	2,5	3,8
	SMA	21	26,3	26,3	30,0
	Diploma	11	13,8	13,8	43,8
	S1	36	45,0	45,0	88,8
	S2	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Utama	23	28,8	28,8	28,8
	Madya	49	61,3	61,3	90,0
	Biasa	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Masa kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 tahun	15	18,8	18,8	18,8
5-10 tahun	12	15,0	15,0	33,8
11-15 tahun	7	8,8	8,8	42,5
16-20 tahun	14	17,5	17,5	60,0
21-25 tahun	13	16,3	16,3	76,3
> 25 tahun	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- N a m a** : **EDI PRINGADI**
- N I M** : **C4A001036**
- Riwayat Pendidikan** : 1. Sekolah Dasar Negeri Kartini I Cirebon  
2. SMP Negeri I Cirebon  
3. SMA Negeri II Cirebon  
4. Universitas Padjadjaran Bandung, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Jurusan Administrasi Negara
- Riwayat Pekerjaan** : 1. Santa Fe International Services Inc.  
2. PT. PERTAMINA (Persero)
- Riwayat Jabatan** : 1. Ast. Promosi Pegawai Pimpinan-Gajper - PPP/Personalia DSBU Pangkalan Berandan  
2. Pws. Data dan Gaj I - PPP/Personalia DSBU Pangkalan Berandan  
3. Pws. Renbang - PPP/Personalia DSBU Pangkalan Berandan  
4. Pws. Renbang - PPP/Personalia UP I Pangkalan Berandan  
5. Pws. Renbang - PPP/Personalia UPms I Medan  
6. Ka. HIK/Personalia UPms IV Semarang  
7. Ka. PP/Personalia UPms IV Semarang  
8. Ast. Man. Renbin - SDM & Umum UPms II Palembang  
9. Ast. Man. Renbin - SDM & Umum UPms V Surabaya  
10. HR Business Partner Shipping - SDM Dit. Pemasaran dan Niaga



- Riwayat Kursus : 1. Hubungan Industrial Tingkat Dasar
2. Hubungan Industrial Tingkat Lanjutan
3. Kursus Prinsip-prinsip Pengawasan Lanjutan
4. Senior Business Management Program
5. Leadership Development Program
6. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) /  
Advanced Human Resource Management  
(AHRM)
7. Management Development Program (MDP)
8. Balanced Scorecard
9. Completed Staff Work
10. Evaluasi Jabatan dalam Organisasi Modern.
11. Workshop mengenai Competency based  
Interviewing (CPI), Performance Management  
System (PMS) dan Reward System (RS)
12. Marketing Seminar : Sustainable Marketing  
Enterprise “ oleh : Hermawan Kartajaya.
13. Marketing Seminar : “Building, Manging &  
Enhancing Customer Loyalty” oleh : Hermawan  
Kartajaya.
14. Pelatihan Penilaian Kinerja Mutu Perusahaan  
dengan MBNQA (Malcolm Baldrige National  
Quality Award)
15. 2<sup>nd</sup> Annual HR Asia Congress Singapura

