

ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KARIR ORGANISASIONAL, KARIR INDIVIDU DAN KOMPETENSI TERHADAP EFEKTIVITAS KARIR KARYAWAN PADA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) CABANG PEMALANG PROPINSI JAWA TENGAH

**Sri Rahayuningsih**

Universitas Stikubank Semarang

[ayu\\_1961@yahoo.com](mailto:ayu_1961@yahoo.com)

**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. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang. Primary data concerning of organizational career management, individual career management, competency and employees career effectiveness are being used to conduct this research. The sample of this research were 72 employees of variety of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cab. Pemalang organization. Data analysis in this research use the multiple linear regression analyses by using SPSS software. According to these data analyses, find out that organizational career management should be positively and significantly effect on employees career effectiveness. Individual career management by partially should be positively and significantly effect on employees career effectiveness. Competency should be positively and significantly effect on employees career effectiveness. Finally, is that employees career effectiveness level will be greater when competency, the Individual career management and organizational career management level are being greater.*

**Keyword : Organizational career management, Individual career management, Competency, Employees career effectiveness**

**PENDAHULUAN**

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 masing-masing individu. Selain dari organisasi, karyawan juga perlu 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 organisasional dan individu berpengaruh secara positif dengan efektivitas karir.

Pembentukan karir di Perbankan bisa dilakukan karena suatu hal yang sangat menjanjikan, seperti diketahui bahwa dunia perbankan merupakan salah satu institusi yang sangat berperan dalam bidang perekonomian suatu negara (khususnya dibidang pembiayaan perekonomian). Hal ini, didasarkan atas, fungsi utama perbankan yang merupakan lembaga intermediasi antara pihak yang kelebihan dana (*surplus of fund*) dengan pihak yang memerlukan dana (*lack of fund*). Selain berperan sebagai *agent of development* yang dapat mendorong kemajuan pembangunan melalui fasilitas kredit dan kemudahan proses pembayaran. Apabila ditinjau pada sumber dana yang digunakan oleh bank sebagai dana pembiayaan dalam bentuk kredit, maka bank memiliki beragam sumber aliran dana untuk melakukan kegiatan pembiayaan. Walaupun, didalam rangka pembiayaan kepada perusahaan-perusahaan dan masyarakat, bank secara tidak langsung memiliki aliran dana masuk untuk melakukan kegiatan operasional dan pembiayaan disektor lain. Hal ini didasarkan pada dana kredit yang dipinjamkan oleh bank, memiliki bunga pendapatan atas pinjaman kredit yang diberikan. Berdasarkan

atas pengetahuan, bahwa dalam dunia perbankan pendapatan terbesar bersumber dari pendapatan bunga kredit, maka sebagian besar bank-bank memiliki tujuan untuk meningkatkan penyaluran kredit, yang berakibat pada perkembangan dan pertumbuhan modal bank itu sendiri. Walaupun demikian, perkembangan dan pertumbuhan modal bank harus diikuti penurunan persentase beban-beban bank yang harus dibayarkan dari pertumbuhan dan perkembangan modal. Di sini bank sebagai lembaga intermediasi, maka kepercayaan masyarakat sangat dibutuhkan dalam kegiatan operasional bank. Selain itu, masyarakat yang tidak memiliki kepercayaan kepada suatu bank tersebut, dapat berakibat bank akan mengalami kesulitan untuk melakukan kegiatan pembiayaan dalam bentuk kredit, karena masyarakat tidak dapat meminjam dana dari bank yang memiliki dana likuiditas yang rendah. Hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan sebagai lembaga intermediasi, akan menimbulkan tekanan-tekanan dalam sektor keuangan (*financial distress*).

Dalam era persaingan perbankan di Indonesia yang semakin ketat, menuntut kinerja yang dimiliki karyawan terus meningkat, salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja

karyawan yaitu bisa dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan, agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut dimana salah satunya adalah adanya jenjang karir organisasi yang disediakan bagi karyawan yang mempunyai kompetensi di bidangnya, sehingga memilih jalur karirnya sendiri dan dampaknya pada efektifitas karir. Di sini bagi perbankan sangat dirasakan apabila karyawan memiliki kinerja yang tinggi, sehingga perbankan tumbuh dan unggul dalam persaingan atau minimal tetap bertahan. Salah satu bank yang ingin menjadi industri perbankan berkelas nasional dan internasional adalah Bank Rakyat Indonesia (Persero) dengan melakukan restrukturisasi, 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 Sumber Daya Manusiannya. Untuk bisa mewujudkan pembenahan kualitas Sumber Daya Manusia agar mempunyai kemampuan lebih, maka diperlukan suatu peningkatan system pembinaan Sumber Daya Manusia yang terpadu yang didasari oleh konsep kompetensi, sehingga dapat menunjang strategi perusahaan. Selain peningkatan pembinaan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas

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

Karyawan yang memiliki jenjang karir yang menjanjikan selalu berusaha menunjukkan prestasi yang baik, disiplin kerja yang tinggi serta keinginan yang kecil untuk keluar dari organisasi. Fenomena yang dialami pada objek penelitian ini adalah pada kebijakan manajemen yaitu untuk peningkatan kompetensi karyawan belum didukung sepenuhnya dengan perhatian pada karir karyawan, sehingga karyawan yang mengikuti *job opening* biasanya mengalami kegagalan sehingga ditawarkan untuk mengikuti test pada *job opening* yang lain. Karyawan sudah berusaha semaksimal mungkin, tapi dikarenakan kompetensi yang dimiliki belum dikembangkan dan belum mendapat perhatian sepenuhnya, maka karyawan belum bisa mewujudkan jalur karir yang diharapkan yang diwadahi oleh jalur karir organisasi.

Berdasarkan pada fenomena tersebut di atas, maka pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : (1) apakah manajemen karir

organisasional berpengaruh positif terhadap efektivitas karir karyawan, (2) apakah manajemen karir individu berpengaruh positif terhadap efektivitas karir karyawan, (3) apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap efektivitas karir karyawan. Adapun objek penelitian ini pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cab. Pemalang dengan sampel penelitian berjumlah 72 orang dengan menggunakan metode *purposive sampling*.

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “ Analisis pengaruh manajemen karir organisasional, karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang Propinsi Jawa Tengah.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pengertian Karir

Menurut Flippon dan Mas'ud (1994) karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang terpisah, tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang. 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 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 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 tersebut. Menurut Simamora (1995) bahwa 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 Robert *et al* (2002) perencanaan karir yang terpusat pada individu dari pada kebutuhan organisasi, ini dilakukan oleh karyawan sendiri, dan keterampilan individu menjadi fokus dari analisis ini. Analisis ini mungkin mempertimbangkan situasi baik dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang. Menurut Simamora (1995) individu merencanakan karir untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan kerja dan mempertahankan kemampuan 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 *turn over* karyawan; (6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya dan (7)

menciptakan akan 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 ( *Careeranchor*), (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) penyusunan tujuan akhir berdasarkan evaluasi ini, (e) pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir. (f) perencanaan transisi karir. Perencanaan karir individu berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karir organisasional. Jenis perencanaan karir ini terfokus 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 kemampuannya. 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.

### 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 diluar 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 tahap karir, bergerak di sepanjang jalur karir merupakan urutan pekerjaan dan tujuan karir.

### 2.1.4 Merancang Sistem Pengembangan Karir

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

Penilaian oleh individu tentang kemampuan, interest dan sasaran karir mereka. Berbagai

macam bahan untuk penilaian sendiri banyak tersedia, organisasi dapat membuat format-format yang 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.

#### (b) 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

(c) Mengkomunikasikan tentang pilihan dan peluang karir dalam organisasi



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 pekerja merupakan salah satu aktivitas yang dapat membantu karyawan untuk mempertimbangkan pilihan mereka. Mengidentifikasi secara jelas mengenai jalur kemajuan yang mungkin di dalam organisasi, juga sangat membantu karyawan dan ini dapat dilakukan sebagai bagian dari proses penilaian kinerja. Ide bagus lain adalah bersama-sama dengan karyawan membuat perencanaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

#### (d) Bimbingan Karir

Bimbingan karir merupakan aktivitas yang mengintegrasikan langkah-langkah yang berbeda dalam proses perencanaan karir. Bimbingan karir dapat dilaksanakan oleh atasan langsung karyawan, spesialis SDM atau kedua-keduanya. Dalam banyak kasus lebih disukai bimbingan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan masukan (input) yang memadai yang berasal dari bagian SDM. Atasa 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.

#### 2.2. 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. Ketrampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, citra diri seseorang

4. Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi.

5. Motif, merupakan motivasi, hasrat kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

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*.

## 2.3. Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1. Hubungan Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen

### Karir Organisasional dengan Efektivitas Karir

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. Peran organisasi dalam perencanaan karir menyerupai suatu ekstensi rekrutmen eksternal, sebaliknya karena staffing internal berhubungan dengan karyawan yang ada, kumpulan kadindat tidak hanya diidentifikasi dan dipikat, tetapi juga dipersiapkan untuk kesempatan di masa yang akan datang melalui konseling, pengalaman kerja, pelatihan dan metode lainnya. Oleh karenanya perencanaan karir atau manajemen karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian di masa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif.

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.

Dari uraian di atas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut :



H1 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir karyawan.

H2 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari manajemen karir individu terhadap efektivitas karir karyawan.

### 2.3.2. Hubungan Kompetensi Terhadap Efektivitas Karir

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). Kompetensi ditemukan pada orang – orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Iversen (2000), dengan kompetensi yang digunakan untuk memprediksi apakah seorang dapat sukses atau tidak sukses dalam suatu jabatan pada suatu organisasi.

Dari uraian di atas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut :

H3 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap efektivitas karir.

## METODE PENELITIAN

Objek Penelitian yang akan diteliti adalah pada PT. BRI (Persero) Cabang Pemalang Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*

karena pemilihan sampel didasarkan pada cirri-ciri, sifat populasi dan pertimbangan tertentu, seperti tingkat pendidikan, usia dan masa kerja minimal 2 tahun, dan diperoleh sampel 75 orang.

## 3.1.Pengujian Instrumen:

### 3.1.1.Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan variabel yang diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor. Sebelum dilakukan analisis faktor terlebih dahulu dilakukan uji KMO. Bila nilai KMO > 0,5 maka analisis faktor dapat dilakukan, sebaliknya bila KMO < 0,5 maka analisis faktor tidak dapat dilakukan (Ghozali, 2005). Selanjutnya untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu indikator melalui nilai *loading factor*, apabila nilai *loading factor* < 0,4 maka item yang bersangkutan adalah tidak valid, sehingga item tersebut harus digugurkan dan tidak dapat disertakan dalam pengujian berikutnya, dan apabila nilai *loading factor* > 0,4 maka item yang bersangkutan adalah valid.

### 3.1.2.Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable atau konstruk. Suatu

kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika statistic Cronbach Alpha ( ) > 0,60 (Ghozali, 2005).

### 3.2. Metode Analisis Data:

#### 3.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda inidigunakan untuk menganalisis pengaruh beberapa variabel independen yaitu: Manajemen karir organisasional ( $X_1$ ), Manajemen karir individual ( $X_2$ ), dan kompetensi ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen yaitu Efektivitas karir ( $Y$ ).

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

$Y$  : Efektivitas karir

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ : Koefisien regresi variabel

$X_1$  : Manajemen karir organisasional

$X_2$  : Manajemen karir individual

$X_3$  : kompetensi

$e$  : error/variabel pengganggu

#### 1.2.2 Pengujian Model

##### 3.2.2.1 Uji Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model

dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Jika adjusted  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan angka yang mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen relative besar. Ini berarti bahwa model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variabel dependennya. Sebaliknya jika adjusted  $R^2$  menunjukan semakin kecil atau mendekati 0 (nol) berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2005).

##### 3.2.2.2 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel manajemen karir organisasional ( $X_1$ ), manajemen karir individual ( $X_2$ ), dan kompetensi ( $X_3$ ) terhadap efektifitas karir ( $Y$ ). Uji F adalah pengujian signifikansi kebersamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen ( $X$ ) secara bersama-sama terhadap variabel dependen ( $Y$ ) (Ghozali, 2005).

Kriteria Pengujian :

Sig > (0,05): berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen ( $X$ ) secara bersama-sama terhadap variable dependen ( $Y$ ).

Sig < (0,05): berarti ada pengaruh antara variable independen (X) secara bersama-sama terhadap variable dependen (Y).

### 1.2.3 Pengujian Hipotesis

#### 3.2.3.1 Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel manajemen karir organisasional ( $X_1$ ), manajemen karir individu ( $X_2$ ), dan kompetensi ( $X_3$ ) terhadap variabel efektivitas karir (Y) secara parsial. Uji t dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2005).

Langkah-Langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

#### 1. Menentukan Formasi $H_0$ dan $H_a$

- $H_0 : b_i = 0$ , berarti tidak ada pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.
- $H_a : b_i \neq 0$ , berarti variabel tersebut ada pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

#### 2. Menentukan Kriteria pengujian

Sig > (0,05): berarti tidak ada pengaruh antar variable independen (X) secara parsial terhadap variable dependen (Y).

Sig < (0,05): berarti ada pengaruh antara variable independen (X) secara parsial terhadap variable dependen (Y).

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Responden

Objek Penelitian yang akan diteliti adalah PT. BRI (Persero) Cabang Pemalang. Dalam penelitian ini, peneliti langsung membagikan kuesioner kepada karyawan tetap PT. BRI (Persero) Cabang Pemalang yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun.

**Tabel 4.1**  
**Penyebaran Kuesioner dan Pengumpulan Data**

No	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah kuesioner yang disebar	75
2	Jumlah kuesr yang tidak kembali	1
3	Jumlah kuesioner yang kembali	74
4	Jumlah kuesioner yang rusak	2
Jumlah kuesioner yang dapat diolah		72

Sumber : Data Primer, Diolah, 2014

#### 4.1.1 Identitas Responden

Berikut adalah deskripsi responden menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja.

**Table 4.2**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Respondn	Persentase (%)
1	Laki-laki	52	72,22
2	Perempuan	20	27,78
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Usia</b>			
1	< 25 tahun	28	38,89
2	26 - 35 tahun	24	33,33
3	36 - 45 tahun	16	22,22
4	46 - 55 tahun	4	6,55
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Tingkat Pendidik</b>			

1	SMA	1	1,39
2	D3	2	2,78
3	S1	67	93,05
4	S2	2	2,78
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100,0</b>
	<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	< 5 tahun	34	47,22
2	5 - 10 tahun	8	11,12
3	11 - 15 tahun	18	25,00
4	16 – 20 tahun	6	8,33
5	21 – 25 tahun	6	8,33
6	> 25 tahun	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Data Primer, Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas dapat diketahui identitas responden adalah sebagai berikut:

Jenis kelamin responden terbanyak adalah perempuan yaitu sebanyak 52 responden (72,22%) sedangkan responden laki-laki sebanyak 20 responden (27,78%). Hasil ini menunjukkan bahwa ternyata pegawai PT. BRI(Persero) Cabang Pemalang sebagian besar adalah berjenis kelamin perempuan.

Jumlah usia responden terbanyak adalah yang berusia 26 - 35 tahun yaitu sebanyak 24 responden (33,33%), usia 36–45 tahun sebanyak 16 responden (22,22%), usia 46–55 tahun sebanyak 4 responden (6,55%), dan usia < 25 tahun sebanyak 1 responden ( 1,39%). Dari hasil data diatas, menunjukkan bahwa pada usia 26-35 tahun yang paling banyak 24 responden, yang menunjukkan pegawai PT. BRI (Persero) Cabang Pemalang tergolong berusia muda yang produktif.

Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 67 responden (93.05%), D.3 sebanyak 25 responden (25%), D3 sebanyak 2 responden (2,78%), dan S2 sebanyak 2 orang (2,78%). Hasil data diatas, menunjukkan bahwa pada tingkat pendidikan S1 yang paling banyak 67 responden, yang menunjukkan tingkat pendidikan sudah baik dengan bergelar sarjana di dalam PT. BRI (Persero) Cabang Pemalang.

Lama bekerja responden terbanyak adalah yang lama bekerja < 5 tahun yaitu berjumlah 34 responden (47,22%), lama bekerja 10 - 15 tahun sebanyak 18 responden (25,0%), antara 5 - 10 tahun sebanyak 8 orang (11,11%), antara 15 – 20 tahun sebanyak 6 orang (8,33%) serta antara 20 – 25 tahun sebanyak 6 orang ( 8,33%). Dari hasil data diatas, menunjukkan bahwa pada masa kerja < 5 tahun mencapai 34 responden, yang menunjukkan bahwa pengalaman yang di dapat responden sudah cukup, dan masa kerja yang masuk kategori berpengalaman pada masa kerja 10 – 15 tahun di dalam PT. BRI (Persero) Cabang Pemalang.

#### 4.2.1 Pengujian Validitas

Hasil pengujian validitas dengan bantuan program SPSS 19.00 selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**

**Hasil Uji Validitas**

Variabel	KMO	Item	Loading Factor	Keterangan
Manajemen Karir Organisasional (X1)	0,643	X1.3	0,509	Valid
		X1.4	0,583	Valid
		X1.5	0,618	Valid
		X1.6	0,799	Valid
		X1.7	0,757	Valid
		X1.8	0,765	Valid
		X1.9	0,522	Valid
Manajemen Karir Individu (X2)	0,675	X2.1	0,635	Valid
		X2.2	0,511	Valid
		X2.3	0,620	Valid
		X2.4	0,696	Valid
		X2.5	0,644	Valid
		X2.6	0,675	Valid
		X2.7	0,681	Valid
		X2.8	0,719	Valid
		X2.9	0,690	Valid
		X2.10	0,582	Valid
		X2.11	0,582	Valid
Kompetensi (X3)	0,734	X3.1	0,504	Valid
		X3.2	0,670	Valid
		X3.3	0,731	Valid
		X3.4	0,725	Valid
		X3.5	0,719	Valid
		X3.6	0,509	Valid
		X3.7	0,550	Valid
		X3.8	0,544	Valid
		X3.9	0,543	Valid
Efektifitas Karir (Y)	0,664	Y.1	0,643	Valid
		Y.2	0,681	Valid
		Y.4	0,526	Valid
		Y.5	0,656	Valid
		Y.6	0,574	Valid
		Y.7	0,816	Valid
		Y.8	0,693	Valid
		Y.9	0,693	Valid

Sumber :Data Primer yang Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.3 hasil pengolahan SPSS dapat diketahui bahwa variabel Manajemen Karir Organisasional (X<sub>1</sub>), memiliki nilai KMO > 0,5 yang artinya jumlah sampel sudah layak atau memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut yaitu diuji kevalidan dan keandalannya. Hasil analisis factor menunjukkan bahwa dari ke 9 item pertanyaan, dua item pertanyaan yang harus

dikeluarkan dari analisis karena loading factor kurang dari 0,4 yaitu X.1.1 dan X.1.2 sementara item lainnya memiliki nilai diatas 0,4. Dengan demikian 7 indikator dinyatakan valid dan akan dilakukan pada analisis lebih lanjut.

Pada variabel Manajemen Karir Individu bahwa nilai KMO and Barlett's test = 0,675 adalah diatas 0,5 dan signifikan pada 0,00 yang artinya jumlah sampel sudah layak atau memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut yaitu diuji kevalidan dan keandalannya. Hasil analisis factor menunjukkan bahwa dari ke 11 item pertanyaan, satu item pertanyaan yang harus dikeluarkan dari analisis karena loading factor kurang dari 0,4 yaitu X.2.10. Dengan demikian 10 indikator dinyatakan valid dan akan dilakukan pada analisis lebih lanjut.

Pada variabel Kompetensi bahwa nilai KMO and Barlett's test = 0,734 adalah diatas 0,5 dan signifikan pada 0,00 yang artinya jumlah sampel sudah layak atau memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut yaitu diuji kevalidan dan keandalannya. Hasil analisis factor menunjukkan bahwa dari ke 10 item pertanyaan, satu item pertanyaan yang harus dikeluarkan dari analisis karena loading factor kurang dari 0,4 yaitu X.3.10. Dengan demikian 9 indikator dinyatakan valid dan akan dilakukan pada analisis lebih lanjut.

Pada variabel Efektivitas Karir bahwa nilai KMO and Barlett's test = 0,664 adalah diatas 0,5 dan signifikan pada 0,00 yang artinya jumlah sampel sudah layak atau memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut yaitu diuji kevalidan dan keandalannya. Hasil analisis factor menunjukkan bahwa dari ke 8 item pertanyaan, satu item pertanyaan yang harus dikeluarkan dari analisis karena loading factor kurang dari 0,4 yaitu Y.3. Dengan demikian 7 indikator dinyatakan valid dan akan dilakukan pada analisis lebih lanjut

#### 4.2.2 Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas manajemen karir organisasional, manajemen karir individu, kompetensi dan efektivitas karir dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Reliabel (Alpha > 0)
Manaj.Karir Organisasional (X1)	0,750	Reliabel
ManajKarir Individu (X2)	0,843	Reliabel
Kompetensi (X3)	0,786	Reliabel
Efektivitas Karir (Y)	0,778	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.4 hasil pengujian reliabilitas diperoleh hasil yang menunjukkan  $\alpha_{cronbach} > 0,6$ . Hal ini berarti semua dapat dinyatakan reliabel, dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua item dari variabel independen dan variabel

dependen ini adalah reliabel, dan bisa dilakukan analisis lebih lanjut.

## 4.2 Metode Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan perhitungan regresi linier berganda antara manajemen organisasional, manajemen individu, dan kompetensi terhadap efektivitas karir. Hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS 19.00 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Analisis Regresi Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu, dan Kompetensi, terhadap Efektivitas Karir**  
 Coefficients<sup>a</sup>

No	Variabel Independen	Variabel Independen	Standarized Coefficients	t	Sig.
			Beta		
1	Efektivitas Karir	Man.Karir Organisasional	0,018	1,928	0,001
		Man.Karir Individu	0,157		
		Kompetensi	0,305		
2	Uji F		= 5,023		0,000
3	Adjusted R Square		= 0,503		
4	Persamaan Regresi :	Y = 0,018X <sub>1</sub> + 0,157X <sub>2</sub> + 0,305X <sub>3</sub>			

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.5 maka persamaan regresi di atas dapat dilihat koefisien



regresinya (Beta) hasil tersebut menunjukkan bahwa:

1. Manajemen Karir Organisasional ( $X_1$ ) terhadap efektivitas karir (Y) sebesar 0,018 (positif) yang mengandung arti bahwa manajemen karir organisasional berpengaruh positif dengan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Apabila semakin baik manajemen karir organisasional, maka semakin meningkatkan efektivitas karir.
2. Manajemen karir individu ( $X_2$ ) terhadap efektivitas karir (Y) sebesar 0,157 (positif) yang mengandung arti bahwa manajemen karir individu berpengaruh positif dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Apabila semakin baik manajemen karir individu, maka semakin meningkatkan efektivitas karir.
3. Kompetensi ( $X_3$ ) terhadap Efektivitas kari (Y) sebesar 0,305 (positif) yang mengandung arti bahwa kompetensi berpengaruh positif dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Apabila semakin baik kompetensi karyawan, maka semakin meningkatkan efektivitas karir.

## 4.2.2 Pengujian Model

### 4.2.2.1 Pengujian Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah 0,503 yang menunjukkan bahwa variabel manajemen karir organisasional, manajemen

karir individu dan kompetensi dapat menjelaskan efektivitas karir sebesar 50,30% sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati, seperti: lingkungan kerja, kompensasi, disiplin, budaya organisasi, motivasi, gaya kepemimpinan dll.

### 4.2.2.2 Uji F (Uji Secara Bersama)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa F hitung sebesar 50,23 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi efektivitas karir atau dapat diketahui bahwa manajemen karir organisasional, manajemen karir individu, dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap efektivitas karir.

## 4.2.3 Pengujian Hipotesis

### 4.2.3.1 Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap variabel dependen efektivitas karir secara parsial (individu).

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut;

#### 1) Uji Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:  $H_1 =$  manajemen karir organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir.

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.5 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan sebesar  $0,001 < 0,05$ . Makna dari hasil tersebut adalah bahwa manajemen karir organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi manajemen karir organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir **dapat diterima**.

## 2) Uji Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

$H_2 =$  manajemen karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir.

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.5 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel manajemen karir individu sebesar  $0,000 < 0,05$ . Makna dari hasil tersebut adalah bahwa manajemen karir individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi manajemen karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir **dapat diterima**.

## 3) Uji Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

$H_3 =$  kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.5 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kompetensi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Makna dari hasil tersebut adalah bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir **dapat diterima**.

## 4.3 Pembahasan

### 4.3.1 Pengaruh Manajemen Karir Organisasional Terhadap Efektivitas Karir

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa manajemen karir organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir, sehingga hipotesis 1 dapat diterima. Semakin baik manajemen karir organisasional, maka meningkatkan efektivitas karir. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Orpen 1994), yang menunjukkan bahwa semakin kuat keterlibatannya organisasi dalam mengelola karir karyawan melalui kebijakan dan praktek, maka akan meningkatkan efektivitas karir

karyawan. Manajemen karir organisasional dilakukan dengan adanya rencana dan prosedur karir dalam manajemen Sumber Daya Manusia, tersedianya kesempatan karir dan didukung adanya data pendukung untuk berkarir.

#### **4.3.2 Pengaruh Manajemen Karir Individu Terhadap Efektivitas Karir**

Pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa manajemen karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir, sehingga hipotesis 2 dapat diterima. Semakin baik manajemen karir individu, maka meningkatkan efektivitas karir. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Orpen 1994), yang menunjukkan bahwa semakin kuat keterlibatan karyawan yaitu usaha pribadi yang dibuat oleh individu untuk mencapai karir yang disediakan oleh organisasi dimana sudah dipahami tentang tujuan berkarir, dapat mempengaruhi efektivitas karir karyawan. Ada beberapa hal untuk mencapai efektivitas karir yaitu manajemen karir individu dengan cara adanya pertimbangan pekerjaan lain dalam organisasi, bagaimana individu menggunakan strategi berkarir, bagaimana individu memiliki kemampuan berkarir dan pemanfaatan kesempatan berkarir.

#### **4.3.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Karir**

Pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir, sehingga hipotesis 3 dapat diterima. Semakin baik kompetensi karyawan, maka meningkatkan efektivitas karir. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Iversen, 2000), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karir. Kompetensi adalah karakteristik yang dapat diukur, yang biasanya relative stabil dari seseorang dapat memprediksi kinerja yang superior, sehingga orientasi dari keefektifan karir diukur dari kompetensi karyawan yang meliputi orientasi strategis, wawasan bisnis, kemampuan teknis, kemampuan pengkajian, dorongan berprestasi, orientasi pelayanan dan adanya kerjasama tim.

#### **4.3.4. Pengaruh variabel manajemen karir organisasi, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir**

##### **Uji Model**

Koefisien determinasi (*adjusted R Square*) adalah bahwa pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,503. Hal ini berarti efektivitas karir dijelaskan oleh variabel manajemen karir

organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi sebesar 50,30 dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

Berdasarkan hasil regresi secara simultan menunjukkan bahwa secara bersama-sama simultan variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektifitas karir yang menunjukkan nilai F hitung sebesar  $5,023 >$  nilai F tabel 2,36 dengan tingkat probabilitas signifikansi  $0,003 < 0,005$ .

## KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang analisis pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektifitas karir PT. BRI (Persero) Cabang Pematang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen karir organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas karir. Semakin baik manajemen karir organisasional, maka akan meningkatkan efektifitas karir.
2. Manajemen karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas karir. Semakin baik efektifitas karir

individu, maka akan meningkatkan efektifitas karir.

3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas karir. Semakin baik kompetensi, maka akan meningkatkan efektifitas karir.
4. Pengujian secara bersama-sama menggunakan uji F menunjukkan bahwa Manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas karir.
5. Nilai koefisien determinasi menggunakan uji Adjusted R Square sebesar 0,503. Hal ini berarti bahwa bahwa 50.30% variasi variabel efektifitas karir karyawan (Y) pada model regresi berganda dapat diterangkan oleh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

### 5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini berupa persepsi responden tergantung pada pemahaman butir pertanyaan, sehingga kemungkinan terjadi perbedaan persepsi responden, 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.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan jawaban responden rata-rata terendah yaitu :

1. Pada variabel manajemen karir organisasi pada rencana dan prosedur dalam proses evaluasi karyawan, disini mengindikasikan bahwa organisasi dapat mewujudkan apa yang menjadi harapan oleh karyawan bahwa karir dibangun berdasar pada proses evaluasi karyawan. Dengan menyediakan kesempatan dan jenjang karir bagi karyawan membawa implikasi pada ke efektifan karir karyawan, meski karir karyawan ditentukan oleh kantor pusat, namun karyawan kantor cabang juga diberi kesempatan yang sama dimana kebijakan manajemen sangat diutamakan.
2. Pada variabel manajemen karir individu pada upaya karyawan membantu atasan mencapai tujuan mereka, meskipun tidak sesuai dengan keinginan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan memberi kesempatan kepada karyawan atau melibatkan karyawan, maka karyawan akan berusaha memberikan yang terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya, karyawan dapat melakukan pengembangan

karir dengan bantuan pimpinannya. Di sini pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan.

3. Pada variabel kompetensi yaitu pada karyawan mampu mengidentifikasi dan mengkaji permasalahan yang ada di sub unit organisasi sampai ke unit organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memang berkompeten dibidangnya, namun belum sepenuhnya mengkaji permasalahan-permasalahan sub unitnya, karena yang bertanggung jawab sepenuhnya adalah pimpinan. Hal ini bagi pimpinan bisa memberikan pekerjaan yang bersifat tantangan yang menumbuhkan pada pengetahuan, ketrampilan dan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### 3. Riset Mendatang

- a. Pada penelitian selanjutnya perlu memperluas obyek penelitian di beberapa organisasi swasta, sehingga dapat mencerminkan obyek penelitian yang lebih luas.
- b. Sebaiknya pada penelitian selanjutnya perlu menambah variabel-variabel yang lain, seperti: komitmen, pengembangan karir, dan banyak lagi variabel yang

lainnya yang diharapkan mempengaruhi terhadap efektivitas karir.

c.

## DAFTAR PUSTAKA

Agut, S. dan Grau, R., 2002. *Managerial Competency Need and Training Requests : The Case of the Spanish Tourist Industry, Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13 No. 1, 31-51.

Amstrong, M., 1999, *A Hand Book of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London.

Byars, L. L. dan Rue, L. W., 1997, *Human Resouce Management*, 5<sup>th</sup> Edition, The Mc.Graw-Hill Companies, Inc. Chicago.

Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi AnalisisMultivariate dengan Program SPSS*. Cetakan III Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000, *Perilaku Struktur : Perilaku Struktur-Proses Organisasi 2*, edisi kedelapan, Jakarta: PT. Binapura Aksara

Greenhause, Jeffrey H, Gerard AC & Veronica MG., 2000 *Career Management*, Harcourt College Publishers, Orlando

Handoko, T Hani, 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Iversen, Ole I., 2000, *Managing People Toaward a Multicultural Workforce : An Investigation Into Ther Importance*

*of Managerial Competencies Across National Borders in Europe-differences and similiarties*. Presented at th 8 th World Congres on Human Resource Management, Paris May 2000

Mas'ud, Moh., 1994, *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.



**PROSIDING SEMINAR NASIONAL MULTI DISIPLIN ILMU & CALL FOR PAPERS UNISBANK (SENDI\_U)**

*Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat*  
**ISBN: 978-979-3649-81-8**

Orpen, Christopher, 1994, “*The of Organizational and Individual Career Management on Career Success*”, *International Journal of Manpower*, Vol 15 No. 1, 1994 pp 27-37

R. Palan, 2007, *Competency Management*, terjemahan, Cetakan I, Penerbit PPM Jakarta.

Robert L. Malthis & Jhon H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Penerbit Salemba Empat Jakarta.

Simamora, Henry, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

Created with