

**PENGARUH MANAJEMEN KARIR ORGANISASIONAL DAN MANAJEMEN  
KARIR INDIVIDUAL TERHADAP EFEKTIVITAS KARIR MELALUI  
KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Brantas Abipraya)**

**Fakhrudin Muallif**  
**Hamidah Nayati Utami**  
**Arik Prasetya**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: [fakhrudinmuallif@gmail.com](mailto:fakhrudinmuallif@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to explain the effect of organizational career management and individual career management on career effectiveness through competence as an intervening variable. Research on organizational career management and individual career management of PT Brantas Abipraya's head office employees has an important role in employee career effectiveness based on employee competency. This research uses quantitative approach with explanatory research method. Data collection techniques in this study using questionnaires. The population in this study amounted to 456. Sampling method used by using Slovin formula. Based on the Slovin formula, with a margin of error (e) of 10%, then obtained a sample of 83 samples. This study used descriptive analysis and path analysis with the help of SPSS 16 for windows program. The results of this study indicate that there is a significant influence between organizational career management and individual career management on career effectiveness through competence as an intervening variable.*

**Keywords: Organizational Career Management, Individual Career Management, Career Effectiveness, Competence**

**ABSTRAK**

Penelitian ini memiliki tujuan menjelaskan pengaruh manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual terhadap efektivitas karir melalui kompetensi sebagai variabel intervening. Penelitian manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual karyawan kantor pusat PT Brantas Abipraya memiliki peranan yang penting dalam efektivitas karir karyawan berdasarkan kompetensi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 456. Metode *sampling* yang digunakan dengan menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan rumus Slovin, dengan *margin of error* (e) sebesar 10%, maka diperoleh sampel sebanyak 83 sampel. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur dengan bantuan program *SPSS 16 for windows*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual terhadap efektivitas karir melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

**Kata Kunci: Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individual, Efektivitas Karir, Kompetensi**

## PENDAHULUAN

Pada lingkungan kerja perusahaan saat ini, kompetensi karir telah menjadi semakin penting. Tanggungjawab atas manajemen karir terdapat pada individu maupun pada organisasi perusahaan tempat mereka bekerja. Baik organisasi perusahaan maupun individu memiliki kewajiban masing-masing dalam manajemen karir para karyawan. Adapun definisi karir itu adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap serta perilaku tertentu pada diri seseorang. (Gibson *et al.*, 2000:48). 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 didasari karena pengembangan karir merupakan salah satu kebutuhan karyawan untuk dapat mengakualitaskan diri terhadap pekerjaan.

Presepsi manajemen karir organisasional diduga sebagai sebuah faktor yang mempengaruhi sebuah organisasi. Manajemen karir organisasional merupakan bagian dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang membutuhkan pengembangan diri dapat berusaha mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu dengan meningkatkan masing-masing individu. Selain dari organisasi perusahaan, karyawan juga perlu merencanakan manajemen karir secara individual melalui perencanaan dan taktik. Perencanaan dan taktik dapat membuat karyawan meraih karir tertentu yang disesuaikan dengan penyediaan jalur karir yang ada di perusahaan. Adanya manajemen karir organisasional dapat 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.

Pada sistem operasional suatu perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Setiap perusahaan selalu menginginkan kinerja dari setiap sumber daya manusianya (karyawan) meningkat dan berkembang. Salah satu cara yang diterapkan

perusahaan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawannya adalah dengan pembinaan sumber daya manusia (karyawan). Hal ini tercantum pada Pasal 6 BAB III UU No.14 Tahun 1969 Tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja yang menyatakan bahwa:

“Tiap tenaga kerja berhak atas pembinaan keahlian dan kejuruan untuk memperoleh serta menambah keahlian dan keterampilan kerja sehingga potensi dan daya kreasinya dapat diperkembangkan dalam rangka mempertinggi kecerdasan dan ketangkasan kerja sebagai bagian yang tak dapat dipisahkan dari pembinaan bangsa.”

Pembinaan karyawan berhubungan erat dengan lamanya masa kerja dalam perusahaan. Lama masa kerja karyawan tersebut juga diharapkan menjadikan karyawan memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi dan ide-ide yang lebih berkembang. Saat karyawan diterima kerja, perusahaan mengikutsertakan karyawan tersebut dalam kegiatan pembinaan karyawan seperti salah satunya pendidikan dan pelatihan. Pada umumnya kegiatan tersebut berlangsung rutin sesuai dengan kebijakan perusahaan. Hal ini menjadikan karyawan tersebut mendapatkan kegiatan pembinaan karyawan sesuai lamanya masa kerja masing-masing karyawan. Semakin lama masa kerja karyawan, akan semakin banyak mendapatkan peluang untuk mengikuti kegiatan pembinaan karyawan dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lebih pendek.

Optimalisasi kinerja yang diperoleh dari karyawan melalui pembinaan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Kinerja sendiri menurut Mangkunegara (2007) adalah *output*, efisiensi, dan efektifitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Ada banyak faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam memenuhi kinerjanya, selanjutnya kinerja tersebut berujung pada *reward* dan *punishment*.

Keefektifan karir yaitu penilaian individu berkaitan dengan kesesuaian karir. Pada 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 untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang membutuhkan pengembangan diri akan berusaha untuk mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu

dengan meningkatkan kinerja masing-masing individu.

Selain dari organisasi, karyawan juga diharapkan melakukan manajemen karir secara individu 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 perform*) di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditentukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

## KAJIAN PUSTAKA

### Manajemen Karir Organisasional

Menurut Orpen (1994) bahwa semakin baik manajemen karir organisasional maka akan meningkatkan kesuksesan karir karyawan.

Dari penjelasan diatas perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menekankan pada jenjang atau jalur karir yang harus dilalui. Untuk itu maka dapat diartikan bahwa manajemen karir organisasional merupakan arah pengelolaan karir yang disediakan perusahaan dan aktivitas peningkatan karir yang mendukung SDM yang ada dalam perusahaan dalam mencapai karir yang telah ditetapkan. Hal ini meliputi aktivitas perencanaan karir, kesempatan karir, dan dukungan untuk berkarir (informasi karir).

### Manajemen Karir Individual

Menurut Orpen (1994:28) manajemen karir individu adalah proses seseorang melakukan kontrol dan perencanaan pada karirnya dengan cara mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir berupa kekuatan, kelemahan dan mengambil

langkah-langkah yang berguna untuk mencapai tujuan karir yang diharapkannya. Manajemen karir diri sendiri dilakukan melalui pencarian informasi tentang diri seseorang tersebut, proses *networking*, dan meraih penghargaan demi melengkapi sukses dalam kerjanya (Sturges *et al.* 2002:733). Adanya manajemen karir individu didasarkan pada sikap proaktif karyawan yang peduli untuk melakukan manajemen pada karirnya (De Vos *et al* 2006:5).

Menurut jurnal Hirschi (2012) manajemen karier individual terdiri dari lima perilaku utama, yaitu :

- a. Tujuan Berkarir
- b. Kemampuan Berkarir
- c. Strategi Dalam Berkarir
- d. Pemanfaatan Kesempatan Berkarir
- e. Pertimbangan Terhadap Pekerjaan Lain

### Kompetensi

Michael Armstrong dan Angela Baron (1998:297) membedakan membedakan pengertian *competence* dan *competency*. *Competence* menggambarkan apa yang dibutuhkan seseorang agar individu mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian *competence* ini memberikan perhatian pada akibat (*effect*) daripada usaha (*effort*) dan pada *output* (keluaran) daripada *input* (masukan). Selanjutnya, kata *competency* mengacu pada dimensi-dimensi perilaku sehingga sering disebut kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) karena dimaksudkan untuk menggambarkan bagaimana orang-orang berperilaku ketika mereka melakukan perannya dengan baik. Sedangkan Lyle M. Spencer, Jr. dan Signe M. Spencer (1993:9) mengemukakan pengertian kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* (referensi ukuran efektif) dan/atau kinerja yang tinggi sekali dan suatu pekerjaan atau situasi. Karakteristik dasar berarti dari kepribadian seorang dan dapat memprediksi perilaku dalam situasi dan pekerjaan yang luas. Hubungan sebab akibat berarti adanya kinerja. Adapun *criterion-referenced* berarti bahwa kompetensi pada dasarnya memprediksikan siapa yang kerjanya baik atau jelek, seperti diukur pada kinerja yang spesifik atau standar.

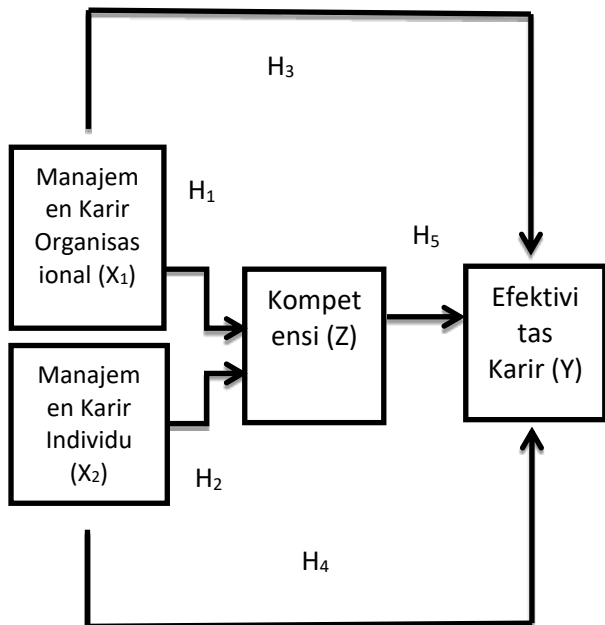
### Keefektifan Karir

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

empat karakteristik keefektifan karir menurut Gibson *et. al* (2000), yaitu:

- Prestasi karir (*Reward*)
- Sikap Karir (*career attitude*)
- Keadaptasian Karir
- Identifikasi Karir

### Hipotesis



**Gambar 1. Model Hipotesis**

- H<sub>1</sub> = Terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen karir organisasional (X<sub>1</sub>) terhadap kompetensi (Z).
- H<sub>2</sub> = Terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen karir individu (X<sub>2</sub>) terhadap kompetensi (Z).
- H<sub>3</sub> = Terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen karir organisasional (X<sub>1</sub>) terhadap efektivitas karir (Y).
- H<sub>4</sub> = Terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen karir individu (X<sub>2</sub>) terhadap efektivitas karir (Y).
- H<sub>5</sub> = Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi (Z) terhadap efektivitas karir (Y)

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di kantor pusat PT. Brantas Abipraya (Persero) yang berlokasi di Jl. D.I. Panjaitan Kav. 14 Cawang, Jakarta Timur. Didapat sampel 83 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Jalur Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individual terhadap Kompetensi**

Variabel	Beta	t <sub>hitung</sub>	p-value
Manajemen Karir Organisasional	0,202	2,140	0,035
Manajemen Karir Individual	0,545	5,770	0,000
r <sup>2</sup> = 0,440		Nilai Kritis t <sub>tabel</sub> = 1,660	
KD=44,0			

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Jalur Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individual dan Kompetensi terhadap Efektivitas Karir**

Variabel	Beta	t <sub>hitung</sub>	p-value
Manajemen Karir Organisasional	0,476	5,759	0,000
Manajemen Karir Individual	0,226	2,364	0,021
Kompetensi	0,234	2,456	0,016
r <sup>2</sup> = 0,600		Nilai Kritis t-tabel = 1,660	
KD=60,0			

Sumber: Data primer diolah, 2017

*Direct effect* (pengaruh langsung) manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir melalui kompetensi sebesar 0,476

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_1 \times PYZ \\ &= 0,202 \times 0,234 \\ &= 0,042 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= PYX_1 + (PZX_1 \times PYZ) \\ &= 0,476 + 0,042 \\ &= 0,518 \end{aligned}$$

*Direct effect* (pengaruh langsung) manajemen karir individual terhadap efektivitas karir melalui kompetensi sebesar 0,226

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PYX_2 \times PYZ \\ &= 0,545 \times 0,234 \\ &= 0,127 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= PYX_2 + (PZX_2 \times PYZ) \\ &= 0,226 + 0,127 \\ &= 0,353 \end{aligned}$$

### Ketepatan Model

$$\begin{aligned} r^2 \text{ model} &= 1 - (1 - r^2_1) (1 - r^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,440) (1 - 0,600) \\ &= 1 - (0,560) (0,400) \\ &= 0,776 \text{ atau } 77,6\% \end{aligned}$$

## **Pengaruh Manajemen Karir Organisasional terhadap Kompetensi**

Indikator manajemen karir organisasional meliputi perencanaan karir dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), kesempatan dan dukungan dalam berkarir. Sementara indikator dalam kompetensi meliputi orientasi strategis, wawasan bisnis, kemampuan teknis, kerjasama tim, dan kemampuan pengkajian. Hasil pengaruh manajemen karir organisasional terhadap kompetensi dapat terlihat dari hasil analisis jalur (*path analysis*) variabel manajemen karir organisasional memiliki koefisien jalur sebesar 0,202 dengan signifikan sebesar 0,035. Variabel manajemen karir organisasional dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi, dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (*alpha*) yaitu sebesar 0,05 sehingga ( $0,035 < 0,05$ ). Menurut Mathis dan Jackson (2006:343) perencanaan karir yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. Artinya perlu adanya pemahaman individual dalam mengikuti jalan atau alur karir yang dibuat oleh organisasi agar dapat bergerak maju dalam unit organisasinya.

Manajemen karir organisasional memiliki pengaruh terhadap kompetensi. Hal ini dapat terjadi karena perhatian dalam manajemen karir organisasional yang tergolong tinggi. Sosialisasi karir dilakukan secara berkala menunjukkan bahwa manajemen karir organisasional sangat diperhatikan oleh perusahaan.

Manajemen karir organisasional memiliki peran dalam perencanaan karir, tidak hanya memikat pelamar untuk rekrutmen eksternal. Namun juga bagaimana organisasi merencanakan hubungan karyawan secara internal dalam proses *staffing* untuk menyiapkan kandidat karyawan yang berkualitas dimasa yang akan datang. Selain itu perusahaan yang melakukan manajemen karir organisasi akan lebih mengetahui dan mampu membantu karyawan untuk mencapai dan menerapkan strategi yang sedang dijalani oleh perusahaan. Sementara dalam peran organisasi Menurut Simamora (2001:525) dalam perencanaan karir tidak hanya memikat pelamar untuk rekrutmen eksternal, namun juga bagaimana organisasi merencanakan hubungan karyawan secara internal dalam proses *staffing* untuk

menyiapkan kandidat karyawan yang berkualitas untuk masa yang akan datang.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Pringadi (2008) dan Rahayuningsih (2014) dimana manajemen karir organisasional berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Manajemen karir organisasional diterapkan dengan baik secara langsung dapat meningkatkan kompetensi karyawan kantor pusat PT. Brantas Abipraya. Karyawan kantor pusat merasa puas dengan perencanaan karir dalam manajemen karir organisasional.

## **Pengaruh Manajemen Karir Individual terhadap Kompetensi**

Manajemen karir individual memiliki indikator meliputi tujuan individu dalam berkarir, kemampuan individu dalam berkarir, strategi individu dalam berkarir, pemanfaatan dalam berkarir dan pertimbangan individu terhadap pekerjaan lain. Sementara indikator dalam kompetensi meliputi orientasi strategis, wawasan bisnis, kemampuan teknis, kerjasama tim, dan kemampuan pengkajian. Hasil pengaruh manajemen karir individual dapat terlihat dari hasil analisis jalur (*path analysis*) variabel manajemen karir individual memiliki koefisien jalur sebesar 0,545 dengan signifikan sebesar 0,000. Variabel manajemen karir individual dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi, dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (*alpha*) yaitu sebesar 0,05 sehingga ( $0,000 < 0,05$ ).

Menurut Mathis dan Jackson (2006:343) perencanaan karir yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. Sehingga Manajemen karir individual sangat berpengaruh terhadap kompetensi karena pekerjaan di bidang konstruksi memiliki banyak dampak positif terhadap perencanaan karir karyawan. Manajemen karir individual merupakan usaha-usaha individu untuk memajukan tujuan-tujuan karir mereka sendiri yang mungkin atau tidak mungkin bersamaan dengan tujuan-tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Manajemen karir individual berada di bawah kendali individu yang terdiri dari mengumpulkan informasi dan rencana karir serta pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Pringadi (2008) dan Rahayuningsih (2014) yang menunjukkan bahwa manajemen karir individu berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Menurut Simamora (2001:519) individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen karir individu lebih berkaitan pada diri karyawan secara pribadi. Artinya terdapat perencanaan dalam diri karyawan untuk mencapai posisi tertentu yang berkaitan dengan karir yang ingin dicapai.

### **Pengaruh Manajemen Karir Organisasional terhadap Efektivitas Karir**

Indikator manajemen karir organisasional meliputi perencanaan karir dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), kesempatan dan dukungan dalam berkarir. Sementara indikator dalam efektivitas karir meliputi *reward*, kepuasan, dan peningkatan karir. Hasil pengaruh manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir dapat dilihat dari hasil analisis jalur (*path analysis*) variabel manajemen karir organisasional memiliki koefisien jalur sebesar 0,476 dengan signifikan sebesar 0,000. Variabel manajemen karir organisasioanal dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas karir. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (*alpha*) yaitu sebesar 0,05 sehingga ( $0,000 < 0,05$ ).

Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa manajemen karir organisasional yang diterapkan oleh kantor pusat PT Brantas Abipraya dilakukan dengan cara yang baik. Akhirnya semakin baik manajemen karir organisasional yang diterapkan kantor pusat PT Brantas Abipraya akan berdampak pada meningkatnya efektifitas karir karyawan. Menurut (Sandberg, 2000). konsep kompetensi mulai memfokuskan pada hubungan antara orang dan pekerjaan yang oleh beberapa peneliti telah ditentukan adanya hubungan ketika mengidentifikasi gambaran pengetahuan dan keterampilan pokok saat bekerja.

Sehingga dari hasil penelitian diatas sesuai dengan penelitian Dewi (2013) dan Lasweny

(2015) dimana manajemen karir organisasional berpengaruh signifikan terhadap efektifitas karir.

#### **1. Pengaruh Manajemen Karir Individual terhadap Efektivitas Karir**

Manajemen karir individual memiliki indikator meliputi tujuan individu dalam berkarir, kemampuan individu dalam berkarir, strategi individu dalam berkarir, pemanfaatan dalam berkarir dan pertimbangan individu terhadap pekerjaan lain. Sementara indikator dalam efektivitas karir meliputi meliputi *reward*, kepuasan, dan peningkatan karir. Hasil pengaruh manajemen karir individual terhadap efektivitas karir dapat dilihat dari hasil analisis jalur (*path analysis*) variabel manajemen karir individual memiliki koefisien jalur sebesar 0,226 dengan signifikan sebesar 0,021. Variabel manajemen karir individual dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas karir. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (*alpha*) yaitu sebesar 0,05 sehingga ( $0,021 < 0,05$ ).

Hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa manajemen karir individual yang diterapkan oleh kantor pusat PT Brantas Abipraya berpengaruh terhadap efektivitas karir. Tiap karyawan bertanggungjawab atas perencanaan karir dalam kaitannya dengan manajemen karir individual. Perencanaan karir karyawan selain dilakukan oleh perusahaan juga dilakukan oleh setiap individu. Menurut Simamora (2004) individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah.

Untuk melatih setiap individu memperhatikan perencanaan karir masing-masing, perusahaan melakukan cara seperti memberikan fasilitas pendidikan dan pelatihan untuk karyawan agar tercapainya tujuan perusahaan melalui keberhasilan setiap individu dalam merencanakan karir secara efektif.. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2013) dan Lasweny (2015) bahwa manajemen karir individu berpengaruh signifikan terhadap efektifitas karir.

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

Orientasi strategis, wawasan bisnis, kemampuan teknis, kerjasama tim, kemampuan

pengkajian merupakan indikator dari kompetensi. Sedangkan indikator efektivitas karir meliputi *reward*, kepuasan, dan peningkatan karir. Hasil dari analisis jalur (*path analysis*) variabel kompetensi memiliki koefisien jalur sebesar 0,234 dengan signifikan sebesar 0,016. Variabel kompetensi dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas karir dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (*alpha*) yaitu sebesar 0,05 sehingga ( $0,016 < 0,05$ ).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap efektivitas karir. Penyesuaian pekerjaan yang diberikan, arahan pekerjaan karyawan dan segala yang terkait dengan kegiatan karyawan dalam bekerja dapat mempengaruhi efektivitas karir. Greenhaus *et. al.* (2000) menjelaskan bahwa seseorang individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung memiliki kinerja dan produktifitas tinggi. Tentu saja, karyawan menginginkan segala sesuatu untuk menunjang karir agar menjadi lebih baik. Sesuai dengan penelitian pada kantor pusat PT Brantas Abipraya bahwa kompetensi dapat mempengaruhi efektivitas karir karyawan. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian Dewi (2013) dan Lasweny (2015) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas karir. Menurut Spencer dan Spencer (1993:9) mengemukakan pengertian kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* (referensi ukuran efektif) dan/atau kinerja yang tinggi sekali dan suatu pekerjaan atau situasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual pada kantor pusat PT Brantas Abipraya berpengaruh signifikan terhadap efektivitas karir yang ditunjang melalui kompetensi. Artinya, efektivitas karir ditunjang oleh *standart* kompetensi sehingga berpengaruh pada manajemen karir organisasional maupun manajemen karir individual.
2. Manajemen karir organisasional berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Artinya, semakin tinggi atau semakin baik manajemen karir organisasional yang terdapat pada perusahaan, maka akan meningkatkan kompetensi karyawan dalam pencapaian karir tiap individu dan pencapaian misi perusahaan.

3. Manajemen karir individual berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Artinya, semakin baik manajemen karir individu yang disusun dan diterapkan oleh tiap-tiap karyawan kantor pusat PT Brantas Abipraya akan meningkatkan kompetensi mereka dalam mencapai tujuan karir tiap-tiap individu dan juga tujuan dan target perusahaan.
4. Manajemen karir organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas karir. Artinya, semakin tinggi manajemen karir organisasional yang diterapkan akan meningkatkan efektifitas karir karyawan kantor pusat PT Brantas Abipraya.
5. Manajemen karir individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas karir. Artinya, semakin baik manajemen karir individual yang diterapkan akan meningkatkan efektifitas karir karyawan kantor pusat PT Brantas Abipraya.
6. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas karir. Artinya, semakin tinggi kompetensi akan meningkatkan efektifitas karir karyawan kantor pusat PT Brantas Abipraya.

### Saran

1. Peneliti selanjutnya perlu mengkaji lebih dalam untuk menggunakan teori manajemen sumber daya manusia dan kaitanya dengan variabel efektifitas karir, sehingga mampu menjelaskan bagaimana variabel lain dalam teori manajemen sumber daya manusia seperti karakteristik pekerjaan, seperti pelatihan, insentif, dan motivasi kerja dan lain-lain berpengaruh signifikan terhadap efektifitas karir. Hal ini disebabkan adanya kemungkinan faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Peneliti selanjutnya juga bisa mempertimbangkan untuk melakukan penelitian yang mengambil pengaruh variabel seperti variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, *job description*, pemberdayaan kerja sebagai variabel terikat maupun variabel bebas.
3. Perlu adanya sinkronisasi visi misi perusahaan agar dapat dipahami dan diterapkan karyawan kantor pusat PT Brantas Abipraya.
4. Perlu adanya *standart* kompetensi guna menunjang kualitas sumber daya manusia (SDM) perusahaan.
5. Perlu adanya kesadaran dari karyawan kantor pusat PT Brantas Abipraya untuk

memaksimalkan system berbasis *online* untuk menunjang produktivitas kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_. [s.a]. UU 14/1969 *Tentang Ketentuan Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja*. Tersedia dari: [http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu\\_14\\_1969.pdf](http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu_14_1969.pdf). [5 Oktober 2015].
- Armstrong, Michael and Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Dewi, Shinta Arum. 2013. *Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Komitmen Karir, Dan Kompetensi Karir Terhadap Kesuksesan Karir*. Online. <https://dglib.uns.ac.id/dokumen/detail/29693/Analisis-Pengaruh-Manajemen-Karir-Organisasional-Komitmen-Karir-Dan-Kompetensi-Karir-Terhadap-Kesuksesan-Karir-Studi-Karyawan-Setara-Supervisor-Pada-Bank-Rakyat-Indonesia-Se-Karisedenan-Surakarta>. Diakses tanggal 4 September 2016, pukul 14:56 WIB.
- Gibson, dkk. 2000. *Perilaku Struktur Proses Organisasi 2*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hirschi. (2012). Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychol. Bull.*, 80, 286-303.
- Iversen, O. I. 2000. *Managing People Towards a Multicultural Workforc: An Investigation into the Importance of Managerial Competencies Across*
- Lasweny, Roly. 2015. *Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu, Dan Komitmen Karir Terhadap Efektifitas Karir Karyawan*. Online. <http://e-journal.uajy.ac.id/8918/1/0MM02136.pdf>. Diakses tanggal 5 September 2016, pukul 15:25 WIB.
- Mathis, R dan Jackson, W. 2006. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; Prestasi Pustaka
- Orpen, Christopher. 1994. *International Journal of Manpower* Vol: 15 No:1, pp. 27-37.
- Pringadi, Edi. 2008. *Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu, dan Kompetensi Terhadap Efektifitas Karir Karyawan*. Online. [http://eprints.undip.ac.id/17247/1/EDI\\_PRINGADI.pdf](http://eprints.undip.ac.id/17247/1/EDI_PRINGADI.pdf) Diakses tanggal 5 September 2016, pukul 15:05 WIB.
- Rahayuningsih, Sri. 2014. *Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu, Dan Kompetensi Terhadap Efektifitas Karir Karyawan*. Online. <http://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/SENDI/article/view/3275>. Diakses tanggal 4 September 2016, pukul 15:15 WIB.
- Simamora, N. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Spencer, L. M. dan Spencer S. M. 1993. *Competent at Work: Model for Superior Performance*. New York, Brisbane, Chichester, Toronto, Singapore: John Wiley & Son, Inc.