

PENGARUH MANAJEMEN KARIR TERHADAP KEPUASAN KARIS MELALUI KOMPETENSI PEGAWAI

Hengky Pangestu

PT. Calsson Dimensi

Email : calsson_hengky@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research is to acknowledge the effect of a career management toward the career satisfaction through the career competency of the staff at Park Lane Hotel, Jakarta.

The data samples of this research are random spread to the hotel staffs. Out of 125 respondents from all levels of staff positions in Park Lane Hotel, only 120 data are performed. The data analysis in this research is measured by Structural Equation Modelling with Amos 6.0.

Due to data analysis, it is discovered that career management has a positive and significant effects toward the career satisfaction of the hotel staffs, as to the career management has no effect to the career competency of the hotel staffs.

The career competency has positive and significant effect to the career satisfaction, and the career competency cannot mediated the relation between career management to the career satisfaction of the hotel staffs.

The implication for the manager of the Park Lane Hotel, Jakarta is to give serious activities concerning the career management to the staff that will assist them to gain more knowledge of the update industry development to gain higher in the career satisfaction of the staffs.

In the future research, it needs more details concerning the organization effect and individual and culture factors of the staffs.

Keywords : career management, career satisfaction and career competency.

PENDAHULUAN

Peranan industri *hospitality* sekarang ini bisa di katakan sebagai suara magic yang spektakuler di mana berkembang dengan sangat pesat dan yang terbesar di dunia di bandingkan dengan industri lainnya. Menurut World Travel and Tourism Council di perkirakan bahwa industri *hospitality* dan pariwisata sebagai sebuah ekonomi global yang secara langsung maupun tidak langsung bertanggung jawab atas 11% dari *Gross Domestic Product*, 200 juta pekerja dan sekitar 8,8% dari total pekerjaan serta 5,5 juta pekerjaan baru setiap tahunnya (World Travel and Tourism Council, 1998).

Dengan semakin berkembangnya industri *hospitality* sekarang ini maka semakin besar tingkat persaingan di antara lainnya, hal ini tentunya berdampak pada peningkatan di bidang ketenagakerjaan khususnya peningkatan dan perkembangan sumber daya manusia yang memadai.

Sekalipun banyak perusahaan yang telah melalui proses transformasi SDM secara bertahap, masih banyak perusahaan yang masih mencoba mengidentifikasi di mana sesungguhnya letak permasalahan yang di hadapi, khususnya yang terkait dengan aspek manajemen SDM. Keluhan para jajaran eksekutif yang banyak kita dengar antara lain, bahwa manajemen SDM perusahaan tidak dapat merespon cepat kebutuhan bisnis perusahaan seperti misalnya menurunnya kepuasan pelanggan, pertumbuhan *revenue*, dan lain-lain.

Lain hal terjadinya perpindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan

yang lain dan menjadi 'budaya' baru bagi para karyawan, profesional, dan eksekutif acap kali memusingkan perusahaan. SDM masa kini bukan saja pindah perusahaan yang masih dalam jalur karir yang sama, tetapi sudah banyak pula yang lompat pagar. Masalah inilah yang menggugah penulis untuk mengingatkan lagi topik mengenai pentingnya melaksanakan manajemen karir dengan benar.

Pada era tahun lima puluhan sampai enam puluhan, seseorang yang meniti karir dapat di ibaratkan menaiki kereta api jarak jauh. Berangkat dalam suatu posisi yang permanen dan berada di tempatnya sampai stasiun pemberhentian (pensiun). Perumusan tujuan karir memang masih di butuhkan, tetapi cukup sekali saja.

Di era tahun tujuh puluhan sampai delapan puluhan menapak karir ibarat naik bus jarak dekat. Naik bus dapat berangkat dari terminal pemberangkatan yang berbeda-beda, dan duduk sampai mencapai terminal tujuan yang bersifat jangka pendek. Di butuhkan perencanaan terhadap sejumlah karir yang berbeda, tetapi tujuannya tetap harus jelas.

Bagaimana situasi karir abad keduapuluh satu ini ? ibarat seperti menaiki kendaraan di gurun pasir yang luas. Dengan tujuan yang tidak sepenuhnya jelas, tiada peta maupun jalan sehingga dapat berkelana sesuka hati. Dinamika dunia kerja dan perubahan yang sangat cepat, menjadikan seseorang dapat menjelajahi karirnya tanpa batasan yang jelas. Inilah tantangan perencanaan karir bagi individu pada saat ini.

Bagaimana dampaknya bagi perusahaan? perpindahan di antara sumberdaya

manusia menjadi sangat biasa, yang dapat berdampak terhadap terhambat pemupukan kompetensi perusahaan. Di sisi yang lain aspirasi sumber daya manusia meningkat tajam. Sehingga perusahaan harus 'membangun jembatan emas' untuk menghubungkan kebutuhan organisasi di satu sisi dengan kebutuhandan aspirasi individu di sisi yang lain. Perusahaan harus mempertemukan perencanaan karir organisasi (*organization career planning*) dengan perencanaan karir individual (*individual career planning*). Seperti pada kegiatan personalia, penyaringan, dan pelatihan memainkan peran penting dalam proses pengembangan karir.

Perencanaan personalia, misalnya, dapat di gunakan tidak hanya untuk meramal jabatan yang kosong melainkan juga untuk mengidentifikasi calon-calon internal yang potensial dan pelatihan yang akan diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan ini. Suatu organisasi dapat menggunakan penilaian karyawan berkalanya untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individual dan memastikan kebutuhan ini tercapai. (Dessler, 2009: 45).

Perencanaan karir organisasi ditentukan oleh tujuan dan strategi organisasi serta perencanaan sumber daya manusia (*people planning*). Sementara perencanaan karir individual di tentukan oleh pengalaman, pendidikan dan aspirasi. Apa peran dan tanggung jawab organisasi? Organisasi harus menyediakan model perencanaan karir (*career planning model*), sumber daya, program konseling, dan informasi pendukung. Juga pelatihan untuk mendukung peningkatan kompetensi yang menopang pengembangan

karirnya. Sementara kewajiban karyawan harus melakukan penilaian terhadap diri sendiri mengenai kemampuan, minat dan nilai-nilai pribadinya, sebagai landasan untuk menganalisa pilihan karir, yang kemudian dituangkan dalam *action plan* bersama manajernya. Sementara pihak manajer berperan sebagai katalisator yang mempunyai kepekaan terhadap pengembangan karyawan.

Manajemen karir dari sisi organisasi berawal dari perencanaan sumberdaya manusia, yang merupakan proses untuk menterjemahkan tujuan perusahaan terhadap jumlah dan jenis jabatan. Dengan kata lain merupakan upaya untuk mengantisipasi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan, serta menyediakan sumber daya manusia yang *qualified*. Sehingga dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien dalam memenuhi tujuan bisnis.

Perencanaan sumber daya manusia ini diterjemahkan menjadi sistem informasi karir, sistem karir, perencanaan karir dan struktur karir. Perencanaan karir membantu pengembangan karyawan yang dapat di promosikan, membantu menangani diversitas tenaga kerja, serta menurunkan tingkat perputaran karyawan. Juga dapat di dimanfaatkan untuk membuka saluran potensi karyawan, mengurangi penumpukan karyawan, dan memuaskan kebutuhan karyawan. Dari sisi perusahaan terdapat beberapa hal mengenai karir yang harus di perhatikan. Perusahaan harus mempunyai fleksibilitas dalam derajat tertentu dalam memberi pilihan karir kepada karyawannya. Namun demikian perencanaan karir harus memberi arah dan jalur karir yang spesifik, serta menjadi penyeimbang antara

tujuan rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang.

Salah satu pesan utama dalam perencanaan karir adalah kerja keras akan membuahkan hasil, sehingga fungsinya sebagai alat untuk membangkitkan motivasi dapat tercapai. Juga harus di pastikan bahwa *succession plan* dapat memfasilitasi karyawan senior agar mewariskan pengalaman dan *knowledge* kepada para juniornya.

Namun perencanaan karir harus dilaksanakan secara hati-hati agar dapat mencapai sasaran. Perencanaan karir mungkin saja tidak memberi dampak apapun bagi organisasi. Yang jelas jangan sampai menimbulkan efek bumerang bagi organisasi. Misalnya terjadi jika gelombang aspirasi karyawan meningkat. Situasi ini akan menimbulkan beban terhadap supervisor, ketegangan terhadap sistem dan kegelisahan pribadi. Dampak lanjutannya dapat menimbulkan kekecewaan dan merosotnya komitmen yang dapat mengacaukan organisasi, menurunkan kinerja, dan meningkatnya perputaran karyawan.

Apabila aspirasi karyawan lebih realistis, pemakaian sistem yang lebih efektif dan kapabilitas perencanaan karir individu ditingkatkan maka komitmen karir menjadi kuat dalam penyusunan rencana tindakan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja, dan pemanfaatan tenaga berbakat seperti usaha perencanaan yang di terapkan pada salah satu perusahaan perhotelan di Jakarta. Berdasarkan wawancara dengan salah satu staf manager pemasaran, perusahaan yang di teliti telah membuat konsep perencanaan karir cukup jelas

sehingga akan membantu kebutuhan individu dalam pencapaian karir.

Perkembangan karir di tujukan untuk mencapai peningkatan bertahap dengan cara bekerja secara harmonis bersama dalam upaya untuk meningkatkan *career competency* karyawan. Menurut Arthur *et al.* (1995), kompetensi pribadi mencerminkan berbagai bentuk pengetahuan, dan karir yang baik mencerminkan pengaplikasian dari berbagai bentuk pengetahuan tersebut. Mereka mengkategorisasikan *career competency* ke dalam tiga jenis, yaitu :”mengetahui penyebab”, “mengetahui siapa saja”, dan “mengetahui cara untuk melakukan sesuatu”. Kategori pertama berkaitan dengan motivasi karir, makna pribadi, dan identifikasi; kategori kedua berkaitan dengan jaringan dan hubungan yang relevan dengan karir; dan kategori ketiga berkaitan dengan keahlian yang relevan dengan karir dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Untuk meningkatkan *career competency* karyawan, di butuhkan hubungan yang baik antara manajer perusahaan dan karyawan perusahaan. Di lihat dari sudut pandang karyawan, *career management* yang baik menekankan adanya kualitas pribadi yang dibutuhkan, dan karenanya *career competency* menjadi sesuatu yang penting bagi mereka (Arthur *et al.*, 1999). Di lihat dari sudut pandang pihak perusahaan, membantu para staf untuk mengembangkan karir mereka sendiri dan meningkatkan *career satisfaction* mereka adalah suatu cara yang efektif untuk menarik dan mempertahankan anggota staf yang berkualitas (Barnett dan Bradley, 2007; Wong *et al.*, 1999).

Sekarang ini, sebagian besar organisasi berperan sebagai pencetus di dalam sistem *career management* dengan mendukung perkembangan karir para karyawannya (Baruch, 2006). *Career management* yang efektif dapat berkontribusi terhadap kemajuan *career competency* karyawan, dan karenanya meningkatkan *career satisfaction* mereka. Oleh karena itu, sebaiknya di lakukan eksplorasi mengenai efek mediasi dari *career competency* di dalam hubungan antara *career management* dan *career satisfaction*.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Perusahaan

Budaya merupakan hasil budi daya manusia yang pada dasarnya adalah perpaduan antara “cita, rasa dan karsa” masyarakat yang di akui bersama, bermanfaat, keluhuran dan terdapat suatu perangkat nilai-nilai kebaikan yang terkandung di dalamnya, sehingga merupakan acuan atau pedoman sikap tindak dan perilaku baik dalam pergaulan antar individual (non forman) maupun mengadakan hubungan kontak sosial sehari-hari menurut tata karma yang berlaku. Budaya yang terdapat dalam perusahaan merupakan suatu perangkat nilai kebaikan, norma-norma, penuntun kepercayaan, pengertian dan bagaimana cara bertindak atau berpikir itu perlu di bakukan, atau di pertemukan oleh setiap anggota organisasi yang dapat di terima seutuhnya oleh lingkungannya atau merupakan suatu “komitmen” bersama mulai dari lapisan tingkat pimpinan puncak, pimpinan menengah dan hingga kepada para bawahannya sebagai pelaksana.

Budaya perusahaan atau *corporate culture* merupakan perpaduan antara kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang di tampilkan para anggotanya, dan di tularkan dari satu generasi karyawan ke karyawan lainnya secara berkesinambungan. Budaya perusahaan ini merupakan komitmen bersama dalam upaya pembentukan norma-norma atau suatu aturan main yang di sepakati untuk menentukan sikap tindak dan perilaku yang dapat di terima seutuhnya dalam organisasi atau perusahaan, mulai dari pimpinan puncak hingga kepada pelaksananya oleh para karyawan.

Budaya perusahaan atau *corporate culture* seringkali di definisikan sebagai sistem umum dari perusahaan-perusahaan yang memberikan arti dalam perusahaan. Terbentuknya budaya perusahaan suatu institusi pada akhirnya akan membentuk suatu identitas perusahaan. Sebaliknya identitas yang dimiliki suatu perusahaan merupakan hasil penanaman dan sosialisasi budaya perusahaan. Keterkaitan hubungan keduanya dapat dipahami dalam tujuan budaya. Menurut Rhenald Kasali, tujuan budaya adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang di anut organisasi. Pengembangan budaya perusahaan sangat tergantung atau di pengaruhi oleh faktor mikro dan makro dari organisasi atau perusahaan bersangkutan.

Idealisme

Idealisme adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Idealisme seseorang karyawan terhadap objek adalah

perasaan mendukung atau memihak maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak pada objek tertentu. Secara lebih spesifik, Tharstone sendiri memformulasikan idealisme sebagai derajat efek positif atau efek negatif terhadap suatu objek psikologis.

Menurut Newcomb, idealisme merupakan suatu kesatuan *kognisi* yang mempunyai *valensi* dan akhirnya berintegrasi ke dalam pola yang lebih luas. Idealisme adalah pernyataan-pernyataan *evaluatif*, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, mengenai obyek, orang atau peristiwa. Idealisme mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Idealisme tidak sama dengan nilai, namun keduanya saling berhubungan. Hubungan ini dapat dilihat dalam tiga komponen idealisme, yaitu *kognitif*, *afektif* dan perilaku. Mengikuti skema *triadik*, struktur idealisme terdiri dari tiga komponen yang saling menunjang, yaitu komponen *kognitif*, *afektif* dan *konatif*. Komponen *kognitif* merupakan representasi apa yang dipercayai individu pemilik idealisme, komponen *afektif* merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional, komponen *konatif* merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai dengan idealisme yang dimiliki orang tersebut.

Kothandapi merumuskan tiga komponen tersebut sebagai komponen *kognitif* (kepercayaan/*beliefs*), komponen emosional (perasaan), dan komponen berperilaku. Selain itu, Mann menjelaskan bahwa komponen *kognitif* terdiri dari persepsi, kepercayaan dan *stereotype* yang dimiliki individu mengenai sesuatu. Seringkali komponen *kognitif* ini dapat

di samakan dengan pandangan (opini), terutama apabila menyangkut masalah isu atau problem yang kontroversial. Komponen *afektif* merupakan perasaan individu terhadap objek idealisme dan menyangkut masalah emosi. Aspek emosional inilah yang biasanya berakar paling dalam sebagai komponen idealisme dan merupakan aspek yang paling bertahan terhadap pengaruh-pengaruh yang mungkin akan merubah idealisme seseorang. Komponen perilaku berisi *tendensi* atas kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara tertentu

Career

Menurut Mathis dan Jackson (2006), *career* adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang di tempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang – orang mengejar *career* untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Pada suatu saat, banyak dari kebutuhan tersebut dapat di penuhi hanya dengan mengenal pemberi kerja. Sekarang, perbedaan antara cara individu dan organisasi memandang karirnya berbeda secara signifikan.

Menurut Dessler (2009), *career* adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah di bayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam ketrampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja.

Career adalah pembelajaran bagi seseorang untuk melalui selama masa kerja. Menurut sejarah, karir itu tuntutan dari pekerjaan yang berhubungan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan

karir, secara kontinu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa *career* merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. *Career* juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/ perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

Career Management

Dalam lingkungan bisnis saat ini, organisasi memiliki peran penting dalam sistem *career management*, yang berfungsi sebagai pencetus dan pengembang aset manusia yang dimilikinya (Baruch, 2006). *Career Management Organisasional* (OCM), yang juga dikenal dengan sebutan “dukungan organisasional terhadap perkembangan karir” atau “dukungan organisasional”, merujuk pada program, proses, dan bimbingan yang di berikan oleh organisasi untuk mendukung dan meningkatkan kesuksesan karir para karyawannya (Ng *et al.*, 2005; Orpen, 1994). Signifikansi OCM terhadap kemajuan karir karyawan telah menjadi suatu hal yang penting di dalam industri perperusahaan. Karena itu, studi ini berusaha untuk mempelajari *career management* di dalam perusahaan melalui persepsi para karyawannya mengenai *career management* perusahaan yang ada (HCM).

Manajemen karir adalah suatu proses di mana organisasi mencoba menyesuaikan minat karir individu dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan (Gutteridge, 1976). Sedangkan menurut Greenhaus (1987), manajemen karir adalah proses dimana individu mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan keterampilan, mengidentifikasi tujuan karir, mengimplementasi strategi karir yang meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan karir yang akan dicapai.

Manajemen karir dapat mengurangi ketidaksesuaian antara individu dengan peranannya, mengembangkan kompetensi, dan menumbuhkan tersedianya individu yang akan menciptakan kombinasi bakat yang harmonis bagi *team work* yang optimal, pengembangan bakat yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis (Giyartiningrum, 2000).

Manajemen karir di lakukan dengan membantu individu dalam perencanaan karirnya dan pengembangan aktivitas untuk menjamin bahwa perencanaan karir sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada Gambar 2.1 memperlihatkan hubungan sistem perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dengan sistem perencanaan dan pengembangan karir individu. Jadi manajemen karir meliputi perencanaan dan pengembangan karir individu dan organisasi.

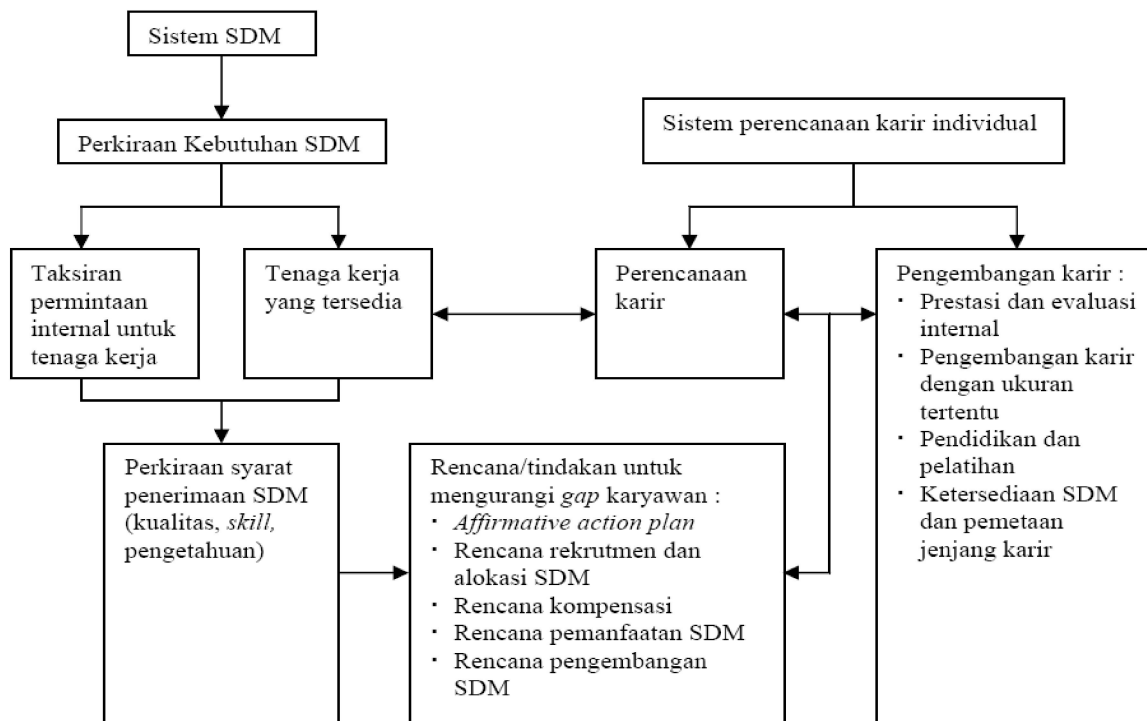
Perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan organisasi bukan untuk menjamin kesuksesan karir karyawannya tetapi di maksudkan untuk membantu karyawannya dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas, dan keputusan karirnya baik

di dalam maupun di luar organisasi. Dengan kata lain individu di tuntutan untuk melakukan kontrol terhadap karir mereka, sehingga tanggung jawab pengembangan karir akan berpindah dari organisasi kepada karyawan. Kondisi ini memberikan penekanan pada kemampuan individu dalam mengembangkan karirnya.

Career Appraisal

Penilaian prestasi kerja adalah proses evaluasi prestasi atau unjuk kerja pegawai yang dilakukan oleh organisasi. Melalui kegiatan ini, para manajer bisa memperoleh data tentang bagaimana pegawai bekerja. (Sirait 2006,p128)

Penilaian prestasi kerja di definisikan sebagai suatu prosedur yang mencakup : (1) Menetapkan standar kerja, (2) Menilai prestasi pegawai secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah di tetapkan, (3) Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan, bahkan meningkatkan prestasi yang sudah baik. Gary Dessler dalam buku Sirait (2006, p129) menyebutkan beberapa alasan pentingnya penilaian prestasi kerja yaitu: (1) Memberikan Informasi untuk keputusan promosi dan gaji. (2) Memberikan peluang bagi karyawan itu sendiri dan



Sumber : Gutteridge (1976).

Gambar 1. Sistem Manajemen Karir

supervisornya untuk meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. (3) Penilaian prestasi kerja merupakan pusat bagi proses perencanaan karier.

Career Development

Organisasi atau manajerial melihat pengembangan karir sebagai penelusuran jalan karir, yakni manajemen mencari informasi untuk mengatur/memimpin dan mengawasi kemajuan personil, meningkatkan produktivitas, sikap terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja serta untuk memastikan kemampuan bakat manajerial dan teknik yang akan memenuhi kebutuhan organisasi.

Sedangkan bagi individu pengembangan karir sebagai alat bantu individu dalam mengidentifikasi tujuan karir, kemampuan dan minat dan menentukan kebutuhan-kebutuhan akan mencapai tujuan untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan. Proses yang di tempuh oleh karyawan untuk mendapatkan berbagai kemajuan harus melalui berbagai tahapan dan setiap tahapan tersebut ditandai oleh seperangkat tugas-tugas, karakteristik, minat, dan interaksi antar karyawan yang berbeda. Selain itu setiap tahapan karir akan mempengaruhi kebutuhan karyawan, sikap dan perilaku kerja.

Karir yang berfokus jangka waktu panjang meningkatkan keefektivitasan organisasi dalam mengatur sumber daya manusia organisasi tersebut. Ada beberapa manfaat yang dapat di gali dari sistem pengembangan karir yang baik, yakni (Robbins, 2007) : (1) *Menjamin bakat yang diperlukan*

tersedia. Dengan program-program pengembangan karir dari organisasi, individu akan menyesuaikan bakat, minat, keterampilan dan tujuan karir dengan kebutuhan organisasi, sehingga organisasi memiliki ketersediaan SDM internal. (2) *Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan personil yang memiliki bakat yang tinggi*. Dengan adanya tawaran karir, tantangan, tanggung jawab, dan peluang untuk kemajuan, dari organisasi, perencanaan karir individu akan menjadi lebih realitis dan individu tersebut akan memperlihatkan kesetiaan yang lebih besar dan kesanggupan kepada pemberi kerja mereka. (3) *Memastikan personil mendapatkan kesempatan untuk berkembang*. Dengan mendapatkan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan, individu akan mempersiapkan diri mereka untuk tanggung jawab lebih besar pada organisasi. (4) *Mengurangi kefrustasian personil*. Dengan perencanaan karir yang realistik dan adanya program-program pengembangan karir dari organisasi, maka perbedaan utama antara tujuan karir dan peluang nyata menjadi lebih kecil, sehingga kerisauan individu berkurang.

Career Training

Pelatihan meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian individu, tetapi tidak di batasi pada pekerjaan tertentu pada saat ini atau di masa yang akan datang. Pelatihan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang, membantu para

karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan pada pekerjaan mereka, yang diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru. Pengembangan berpijak pada fakta, bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang di jalani selama karirnya (Simmora, 2004). Sasaran langsung dari program pelatihan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan keterampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih, dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan.

Sejalan dengan konsep perubahan organisasi dan paradigma organisasi, konsep Pelatihan sumber daya manusia juga mengalami perubahan. Dampak teknologi informasi terhadap individu dan organisasi mengakibatkan pergeseran jenis pekerjaan dari pekerjaan yang lebih mengandalkan tenaga kerja (fisik) ke pekerjaan yang menuntut pengetahuan (*knowledge based works*). Karyawan, baik manajerial maupun non-manajerial, yang terampil dalam tugasnya dan mau mempelajari hal-hal baru yang dapat meningkatkan produktivitasnya, kualitas kerjanya, dan berbagi pengetahuan dan pengalamannya pada rekan-rekan kerjanya disebut sebagai *knowledge worker*. Semakin banyak karyawan dan manajer yang menjadi *knowledge worker*, maka semakin kuat daya saing perusahaan. Kompetensi perusahaan benar-benar mengandalkan pada kekuatan pengetahuan yang dimiliki para personelnnya.

Oleh karena konsep pengembangan SDM tidak lagi menekankan hanya pada sistem *rekrutment*, pendidikan/pelatihan, melainkan konsep pengembangan SDM berlangsung terus-menerus sepanjang individu bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini di mungkinkan bila organisasi bertransformasi menjadi *learning organization*.

Sasaran Pelatihan SDM bagi organisasi dalam era global seperti sekarang ini tentu saja mengalami perubahan. Hamer (1997) menemukan beberapa karakteristik perubahan manajemen SDM, seperti (a) beberapa jabatan tertentu di kombinasikan dalam tugas yang bersifat multi-dimensi; (b) perencanaan, pengembangan keputusan, dan implementasi dapat di jadikan satu bagian tugas; (c) membangun budaya TEAM: *Together Everyone Achieve More (team culture)*. Pelatihan SDM tidak hanya melalui *off the job training* (berkarir menurut hirarki yang selama ini diterapkan), tetapi setiap karyawan bisa memilih salah satu dari bagian jalur pengembangan karir untuk memperluas wawasan, sehingga mampu menguasai lebih banyak tantangan masa depan. Beberapa jalur pengembangan karir yang dapat dilakukan adalah *job rotation, job enrichment, promotion, realligment, outplacement, out sourcing, dan project team acitvity*. Jalur pengembangan seperti ini tidak bersifat *mutuallly exclusive*, tetapi setiap karyawan bisa meraihnya secara *simultan*.

Career Satisfaction

Career satisfaction adalah kepuasan yang didapat seseorang dari aspek *intrinsik* dan *ekstrinsik* karirnya, termasuk upah, kemajuan,

dan kesempatan untuk berkembang (Greenhaus et al., 1990). *Career satisfaction* yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan mereka tentang peran-peran, prestasi, dan keberhasilan karir yang mereka dapat. *Career satisfaction* merupakan prediktor penting dari keberhasilan karir yang dalam konseptualisasinya memiliki hasil *ekstrinsik* maupun *intrinsik*, dan karenanya dapat diukur dengan menggunakan indikator subjektif maupun objektif (Barley, 1989; Nabi, 1999; Stebbins, 1970). Keberhasilan karir secara objektif mengindikasikan perspektif eksternal yang menekankan indikator-indikator kasat mata pada situasi karir seseorang (Arthur et al., 2005). Indikator dari keberhasilan karir secara objektif meliputi gaji (Tharenou, 2001), kenaikan jabatan (Judge et al., 1999), struktur keluarga (Schneer dan Reitman, 1993), dan tingkat pekerjaan (Judge dan Bretz, 1994).

Keberhasilan karir subjektif di artikan sebagai “rasa pencapaian dan kepuasan seseorang terhadap karirnya” (Judge et al., 1995, 487), dan seringkali di ukur dengan kepuasan karir (Judge et al., 1999; Ng et al., 2005).

Career Competency

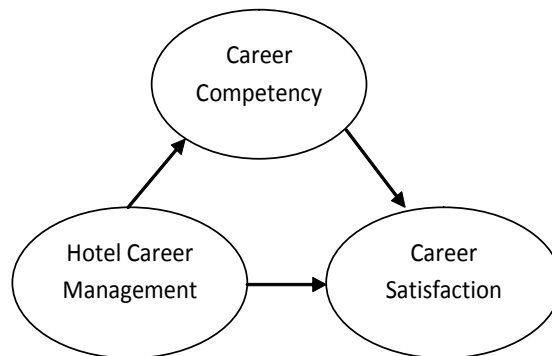
Career competency meliputi tiga jenis: “mengetahui penyebab”, “mengetahui siapa saja”, dan “mengetahui bagaimana melakukannya”. Competency “mengetahui penyebab” menggambarkan pencerahan karir, kepribadian proaktif, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Seseorang yang mengenal diri mereka akan memiliki tujuan karir yang jelas (Suutari dan Makela, 2007).

Competency “mengetahui siapa saja” terkait dengan jaringan, pemberian nasihat (*mentoring*), dan hubungan individu, baik di luar maupun di dalam organisasi, yang berkaitan dengan karirnya (Arthur et al., 1995).

Competency “mengetahui bagaimana melakukannya” meliputi keahlian yang relevan dengan karir/pekerjaannya serta identitas karir. Identitas karir adalah sejauh mana seseorang menenggelamkan dirinya dalam kegiatan peningkatan keahlian dan kegiatan professional (London, 1993; Noe et al., 1990).

Rerangka Konseptual

Rerangka konseptual ini memberikan pedoman dalam melakukan penelitian, sehingga dapat menggambarkan pengaruh *career management* terhadap *career satisfaction* melalui *career competency*, hal ini dapat dilihat pada gambar 2.2.



Sumber: H. Kong et.al (2011)

Gambar 2.
Rerangka konseptual

Pengembangan Hipotesis

Perusahaan perlu memberikan kegiatan-kegiatan *career management* yang efektif seperti pelatihan, pemberian nasihat, penilaian performa, dan program-program pengembangan bagi para karyawannya (Kong *et al.*, 2010). Kegiatan-kegiatan tersebut memberi keuntungan pada perkembangan *career competency*. Sebagai contoh, penilaian performa dapat memberikan masukan terhadap perencanaan karir, dan dapat membantu karyawan untuk menyadari performa mereka (Baruch, 2003).

Pemberian nasihat memiliki peran penting dalam mengarahkan perkembangan karir dan pengambilan keputusan (Ayres, 2006). Penggunaan kegiatan-kegiatan tersebut dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan mengenai kekuatan mereka, dan hal-hal yang berkaitan dengan tiga kategori *competency* "mengetahui penyebab", "mengetahui siapa saja", dan "mengetahui bagaimana cara melakukan sesuatu". Karyawan yang memperoleh umpan balik mengenai performa mereka kemudian dapat menyusun tujuan karir yang spesifik, dan memiliki kompetensi karir "mengetahui penyebab". Selain itu, pemberian nasihat dan pelatihan juga memberikan kesempatan untuk bersosialisasi (Higgins dan Kram, 2001; O'Brien dan Gardiner, 2006), dan karenanya dapat meningkatkan kompetensi "mengetahui siapa saja". Program pelatihan dan pengembangan organisasional juga dapat meningkatkan pembelajaran karyawan dan *competency* "mengetahui bagaimana melakukan sesuatu" mereka (Sullivan *et al.*, 1998). Seluruh hubungan tersebut mengarah pada prediksi bahwa:

H1. *Career Management* dapat berkontribusi secara positif terhadap *Career Competency*.

Keberhasilan karir secara objektif meliputi hasil yang tampak, ia seringkali ditentukan oleh sudut pandang orang ketiga, dan karenanya tidak mencerminkan penilaian karyawan atas keberhasilannya sendiri. Beberapa tahun terakhir, pengukuran subjektif atas keberhasilan karir telah semakin di anggap penting (Arthur *et al.*, 2005; Parker dan Arthur, 2000), dengan *career satisfaction* sebagai salah satu prediktornya paling signifikan. Oleh karena itu, studi ini fokus pada *career satisfaction* karyawan.

Karena keahlian karyawan merupakan prediktor penting dari performa kerja (Semadar *et al.*, 2006), para karyawan yang memiliki berbagai macam keahlian di perkirakan akan mendapatkan kompensasi dan kesempatan kenaikan jabatan yang lebih besar (Todd *et al.*, 2009) yang meningkatkan *career satisfaction* mereka. Oleh karena itu, akumulasi dari keahlian kerja dapat membantu karyawan meningkatkan kepuasan kerjanya. Hal ini mengarah pada prediksi berikut bahwa:

H2. *Career Competency* dapat berkontribusi secara positif terhadap *Career Satisfaction*.

Sebuah perusahaan dapat meningkatkan *career satisfaction* para karyawan mereka dengan kegiatan *career management* yang efektif. Telah terbukti bahwa kegiatan *career management* yang spesifik, seperti skema rotasi jabatan, secara positif berkaitan dengan *career satisfaction*

(Campion *et al.*, 1994). Kegiatan *career management* lainnya, seperti dukungan karir, pelatihan, dan program pengembangan karir, juga berkontribusi positif terhadap *career satisfaction* (Greenhaus *et al.*, 1990; Ng *et al.*, 2005). Organisasi mencoba untuk meningkatkan *career satisfaction* karyawan dengan memberikan dukungan karir yang efektif, seperti pelatihan, penilaian performa, dan pekerjaan yang menantang (Burke, 2001; Burke dan McKeen, 1995). Hal tersebut akan menguatkan persepsi karyawan bahwa mereka di dukung oleh organisasi, dan akan mengarah pada *career satisfaction* yang lebih baik dan niat mereka untuk mengulangi keberhasilan mereka (Allen *et al.*, 2004; Armstrong-Stassen dan Ursel, 2009; Baruch dan Rosenstein, 1992). Oleh karena itu, diajukan hipotesis bahwa:

H3. *Career Management* berkontribusi positif terhadap *Career Satisfaction*.

Selain pengaruh langsungnya terhadap *career satisfaction*, *career competency* juga dapat memediasi hubungan antara *career management* perusahaan dan *career satisfaction*. Fungsi mediator merepresentasikan mekanisme *generatif* di mana variabel bebas tengah dapat mempengaruhi variabel terikat di dalam suatu hubungan (Baron dan Kenny, 1986). Terdapat dua bentuk mediasi: mediasi penuh dan mediasi separuh. Apabila efek langsung antara variabel bebas dan variabel terikat tidak lagi lebih dari nol setelah mengontrol variabel mediator, efek tersebut di anggap mediasi penuh. Namun, apabila besar mutlak efek langsung antara variabel bebas dan variabel terikat dikurangi

setelah mengontrol variabel meditor tetapi efek langsungnya masih signifikan, maka efek mediasi tersebut di anggap separuh. Karena banyak studi, seperti studi Allen *et al.* (2004), Champion *et al.* (1994), Greenhaus *et al.* (1990), dan Ng *et al.* (2005) telah menemukan bahwa dukungan karir dari organisasi berkontribusi terhadap *career satisfaction*, studi ini fokus pada efek mediasi separuh dari *career competency*.

Seperti yang di tunjukan pada Gambar 2.2, di sebutkan bahwa selain efek langsungnya terhadap *career satisfaction*, *career competency* juga bertindak sebagai mediator di dalam hubungan antara *career management* perusahaan dan *career satisfaction* karyawan. Kegiatan dukungan karir dari perusahaan dapat mempengaruhi *career competency* dengan berbagai cara. Sebagai contoh, *mentoring* membantu individu untuk mengembangkan *competency* "mengetahui penyebab" dan "mengetahui siapa saja" (Baruch, 2003). *Career competency* tersebut, sebaliknya, membuat individu dapat mengidentifikasi kesempatan, bertindak untuk mencapai tujuan karir mereka, dan merasakan *career satisfaction* (Crant, 2000; Raider dan Burt, 1996). Singkatnya, kegiatan *career management* memberikan dukungan bagi para karyawan untuk mendapatkan *career satisfaction* dengan meningkatkan *career competency* mereka. Oleh karenanya, dirumuskan bahwa:

H4. *Career competency* dapat mempengaruhi hubungan antara *Career management* perusahaan yang dirasakan terhadap *Career satisfaction*.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengacu kepada penelitian yang telah dilakukan oleh Kong, *et al* (2011) dalam konteks *“hotel career management to employees’ career satisfaction: The mediating effect of career competency”* pada sektor industri jasa. *Career management* merupakan sebuah konsep yang memiliki 3 dimensi di adopsi dari penelitian Kong, *et al* (2011). Untuk *Career competency* di ukur dengan menggunakan 3 item yang di adopsi dari penelitian Eby (2003), sedangkan *Career satisfaction* diukur dengan menggunakan 5 item yang di adopsi dari penelitian Greenhaus *et al* (1990).

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 125 responden karyawan. Responden yang menjadi sasaran adalah karyawan dari Hotel Park Lane, Jakarta. Dari hasil penyebaran kuesioner didapatkan yang kembali adalah 125 kuesioner. Setelah disortir untuk diolah, hanya 120 kuesioner yang dapat di gunakan untuk pengolahan data lebih lanjut.

Berikut ini adalah tabel yang berisi profil responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini. Meliputi karakteristik seperti, jenis kelamin responden, usia, jurusan, pengeluaran perbulan.

Peneliti telah melakukan penelitian kepada 125 responden namun terdapat ketidaklengkapan data pada 5 respondennya, sehingga penelitian di lanjutkan hanya kepada 120 responden. Penelitian ini diambil dari survey yang mayoritasnya pria yakni sebanyak 72 orang (60%) dan wanita sebanyak 48 orang (40%).

Mayoritas usia responden adalah 22-30 tahun yaitu sebanyak 54 responden atau sebesar 45%, responden yang berusia 31-41 tahun sebanyak 30 orang (25%), dan 26 responden berusia lebih dari 41 tahun atau sebesar 21.7%, sedangkan responden yang berusia kurang dari 21 tahun sebanyak 10 orang (8.3%). Terlihat dari tabel karakteristik responden mayoritasnya berpendidikan Diploma (D3/D4) yaitu sebanyak 62 responden (51.7%), 40 responden (33.3%) pendidikannya adalah SMU/ sederajat, dan 18 responden (15%) berpendidikan Sarjana (S1/S2/S3).

Dalam organisasi Hotel tersebut terdapat 33 macam jabatan, mayoritas responden adalah Bellboy yakni sebanyak 12 orang (10%), 9 responden (7.5%) menduduki jabatan F&B, sementara itu untuk jabatan GRO di isi oleh 8 responden, jabatan operator diisi oleh 9 responden (7,5%), 9 responden menduduki jabatan room Associate, untuk jabatan Administrasi, IT dan Bussines Center Secretary masing-masing diisi oleh 5 responden (4.2%), dan untuk jabatan Director, Engineering, GRS, serta Revenue Manager masing-masingnya di isi oleh 4 responden (3.3%), dengan jumlah responden yang sama yakni masing-masingnya sebanyak 3 responden untuk jabatan Communication Manager, EAM Secretary, GM, HK Administration, Maintenance, Manager, Reservation staff 5 responden (4,2%), 5 jenis jabatan mempunyai jumlah responden masing-masingnya 2 responden (1.7%) yaitu keuangan, mekanik, PR, *Receptionist*, *House keeping*, Sedangkan untuk jabatan *Accounting*, *Creator*, *Director Operational*, *Director of Room*, , Kebersihan, Leqal, , Operational, , *Secretary*,

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Pria	72	60%
Wanita	48	40%
Usia		
< 21 Tahun	10	8.3%
22 – 30 Tahun	54	45%
31 – 41 Tahun	30	25%
> 41 Tahun	26	21.7%
Pendidikan Terakhir		
SMU/Sederajat	40	33.3%
Diploma (D3/D4)	62	51.7%
Sarjana (S1/S2/S3)	18	15%
Jabatan		
Accounting	1	0.8%
Administrasi	5	4.2%
Bell Boy	12	10%
Business Center Secretary	5	4.2%
Communication Manager	3	2.5%
Creator	1	0.8%
Director	4	3.3%
Director Operational	1	0.8%
Director of Room	1	0.8%
Engineering	4	3.3%
EAM Secretary	3	2.5%
F&B	9	7.5%
GRO	8	6.7%
GM	3	2.5%
GRS	4	3.3%
HK Administration	3	2.5%
House Keeping	2	1,7%
IT	5	4,2%
Kepuasan	2	1.7%
Kebersihan	1	0.8%
Legal	1	0.8%
Maintenance	3	2.5%
Manager	3	2.5%
Mechanic	2	1.7%
Operational	1	0.8%
Operator	9	7,5%
PR	2	1.7%
Room Associate	9	7,5%
Receptionist	2	1.7%
Revenue Manager	4	3.3%
Reservation Staff	5	4,2%
Secretary	1	0.8%
Front Office	1	0.8%
Masa Kerja		
< 1 Tahun		
1-3 Tahun	4	3.3%
3-6 Tahun	32	26.7%
6-9 Tahun	37	30.8%
> 9 Tahun	11	9.2%
	36	30%
Pendapatan		
< Rp. 1.000.000		
Rp. 1.000.000 – Rp. 1.500.000	1	0.8%
Rp. 1.500.000 – Rp. 2.000.000	19	15.8%
>Rp. 2.000.000	26	21.7%
	74	61.7%

dan *Front Office*, masing-masing respondennya hanya 1 orang saja (0.8%).

Masa kerja responden di Hotel tersebut mayoritasnya adalah kisaran 3-6 tahun yaitu sebanyak 37 responden (30.8%), 36 responden (26.7%) telah bekerja di Hotel tersebut lebih dari 9 tahun, 32 responden (26.7%) telah bekerja 1-3 tahun, dan 11 responden (9.2%) telah bekerja di hotel tersebut selama 6-9 tahun, sedangkan 4 responden (3.3%) telah bekerja kurang dari 1 tahun.

Penelitian terakhir dari tabel karakteristik responden adalah mengenai pendapatan, mayoritas pendapatan responden adalah lebih dari Rp. 2.000.000 yaitu sebanyak 74 responden (61.7%) , untuk pendapatan yang berkisar Rp. 1.500.000 – Rp. 2.000.000 dimiliki 26 responden (21.7%), 19 responden (15.8%) pendapatannya berkisar Rp. 1.000.000 - Rp. 1.500.000, sedangkan yang berpendapatan kurang dari Rp. 1.000.000 hanya satu orang saja (0.8%).

Tabel 2.
Confirmatory factor analysis and reliability the constructs

<i>Constructs and indicators</i>	<i>Standardized factor loadings</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	Keputusan
<i>Career Management</i>		0,860	Reliabel
Cm1	,533		Valid
Cm2	,422		Valid
Cm3	,685		Valid
Cm4	,714		Valid
Cm5	,437		Valid
Cm6	,677		Valid
Cm7	,818		Valid
Cm8	,861		Valid
Cm9	,865		Valid
Cm10	,788		Valid
Cm11	,749		Valid
Cm12	,823		Valid
Cm13	,892		Valid
<i>Career Competency</i>		0,893	Reliabel
Cc1	,730		Valid
Cc2	,959		Valid
Cc3	,913		Valid
<i>Career Satisfaction</i>		0,953	Reliabel
Cs1	,913		Valid
Cs2	,976		Valid
Cs3	,973		Valid
Cs4	,891		Valid
Cs5	,701		Valid

Berdasarkan tabel 2, dapat di ketahui bahwa masing-masing indikator tiap variabel di nyatakan valid dan reliable. Hal ini dapat di lihat dari nilai indikator masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* > 0,40 (Hair *et al.*, 1998), menunjukkan semua indikator dapat menjelaskan konstruk yang ada. Nilai *cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel > 0,60 (Sekaran, 2000), menunjukkan alat ukur yang di gunakan reliabel atau dengan kata lain jawaban responden cenderung sama walaupun di berikan dalam bentuk pernyataan yang berbeda (konsisten).

Berdasarkan tabel 3, dapat di ketahui pada *absolute fit measure* syarat utama nilai *chi square* tidak terpenuhi,hal ini dapat dilihat

dari nilai *chi square* sebesar 10,068 dengan p-values 0,002 (dibawah 0,05) sehingga dapat di simpulkan bahwa model ini tidak goodness of fit. Namun seperti yang telah di ketahui bahwa SEM sangat sensitif terhadap jumlah sampel yang di gunakan dalam suatu penelitian,artinya jumlah responden yang semakin banyak tentunya akan semakin baik tetapi disini lain dapat menyebabkan nilai CMIN semakin besar sehingga Ho ditolak padahal pada pengujian *goodness of fit* yang di inginkan adalah Ho diterima. Oleh karena itu SEM memberikan alternatif pengujian *goodness of fit* yang lain yakni melalui kriteria *absolute fit measures* yang lain dengan melihat nilai GFI sebesar 0,969 (> 0,9 atau mendekati satu) dan RMSEA sebesar 0,276 (lebih besar dari 0,08).

Tabel 3.
Hasil Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

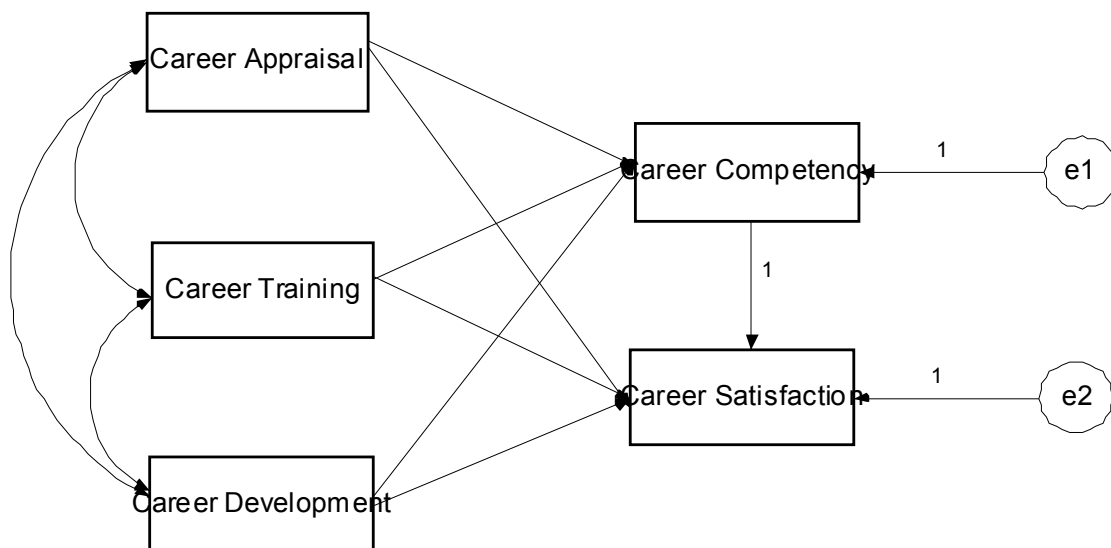
Pengukuran <i>Goodness of Fit</i>	Batas Penerimaan yang disarankan	Nilai	Keputusan
Chi Square	Chi square rendah X^2 tabel $df = 1 = 7,93052$	4,241	<i>Unacceptable Fit</i>
<i>p-value</i>	Minimal 0,05 atau diatas 0,05	0,039	<i>Unacceptable Fit</i>
GFI	> 0,9 atau mendekati 1	0,986	<i>Acceptable Fit</i>
RMSEA	< 0,08	0,165	<i>Unacceptable Fit</i>
AGFI	> 0,9 atau mendekati 1	0,793	<i>Unacceptable Fit</i>
NFI	> 0,9 atau mendekati 1	0,971	<i>Acceptable Fit</i>
TLI	> 0,9 atau mendekati 1	0,766	<i>Unacceptable Fit</i>
CFI	> 0,9 atau mendekati 1	0,977	<i>Acceptable Fit</i>
<i>Normed chi square</i>	Batas bawah 1,batas atas 2,3,atau 5	4,241	<i>Acceptable Fit</i>

Kriteria berdasarkan pada *incremental fit measures* dapat dilihat dari nilai AGFI sebesar 0,529, NFI sebesar 0,932 (> 0,9 atau mendekati satu), TLI sebesar 0,346, CFI sebesar 0,935 (> 0,9 atau mendekati satu). Sehingga secara keseluruhan dapat di simpulkan bahwa model ini masih di nyatakan layak secara marjinal untuk di pergunakan sebagai alat dalam mengkonfirmasi teori yang telah dibangun berdasarkan data observasi yang ada atau dapat di katakan model ini *goodness of fit*.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dapat di simpulkan dari nilai rata-rata yang di dapat mulai dari 5.333 sampai dengan 6..775 bahwa responden setuju jika organisasi hotel tersebut memiliki program pengembangan karir mulai dari memposting lowongan pekerjaan, job rotation untuk menambah keahlian bagi karyawannya,

memiliki rencana atau sistem kerja yang baik untuk karyawannya, memberikan jalur kerja yang ganda untuk melatih kelincahan karyawan dalam menangani beberapa pekerjaan, dukungan keuangan yang di berikan perusahaan kepada karyawannya akan membuat karyawan semangat dalam bekerja, agar karyawan tidak merasa terbebani dengan tahapan karirnya serta pekerjaan yang sulit atau berat baginya maka perusahaan memberikan konseling, pengenalan awal kepada karyawannya (*inductions*) di lakukan supaya karyawan mengenal lingkup kerjanya, kunjungan keluar dilakukan perusahaan dengan tujuan agar karyawan bisa melihat perbandingan budaya kerja eksternal dan internal perusahaan serta pengembangan terhadap wawasan pekerjaannya serta ketrampilannya, pelatihan program inhouse training dilakukan untuk perkembangan karirnya.



Gambar 3.
Skema Rerangka Konseptual sesuai *Goodness of Fit*

Tabel 4
Manajemen Karir

Dimensi	Mean	Std. Deviation
1. Perusahaan melakukan pengumuman lowongan pekerjaan	5,9750	,66689
2. Perusahaan melakukan perputaran kerja	5,3333	,95560
3. Perusahaan memiliki rencana atau sistem kerja yang baik	6,6667	,65251
4. Perusahaan memberikan jalur karir ganda	5,5500	,90610
5. Perusahaan memberikan karyawannya dukungan keuangan	5,5333	,97819
6. Perusahaan memberikan umpan balik kerja yang jelas	6,2750	,82973
7. Perusahaan memberikan konseling mengenai karir atau pekerjaan	6,4417	,75366
8. Perusahaan melakukan penilaian kinerja keseluruhan terhadap karyawannya (<i>performance appraisals</i>)	6,7000	,65594
9. Perusahaan melakukan diskusi karir dengan karyawannya (<i>Career discussions</i>)	6,5417	,65972
10. Perusahaan melakukan pengenalan awal kepada karyawannya (<i>Inductions</i>)	6,7750	,52600
11. Perusahaan melakukan kunjungan keluar sebagai saran belajar (<i>External study and visits</i>)	5,7250	,84974
12. Perusahaan memiliki saran atau program pelatihan <i>In-house training programs</i>	5,9750	,64120
13. Perusahaan mengadakan atau mengikutsertakan perusahaannya dalam bursa / pameran kerja (<i>Career workshops</i>)	5,8167	,75574

Responden setuju dengan 3 pertanyaan yang diajukan peneliti yang menggunakan 7 skala Likert bahwasanya mereka memiliki tujuan karir tertentu dan rencana karir, mereka mencari kesempatan untuk terus menerus belajar dalam karirnya supaya mereka menjadi ahli atau professional dalam bidangnya, mereka menjalin hubungan

yang baik dengan tempatnya bekerja, hal tersebut juga dapat membantu karyawan untuk menjadi ahli dalam bidangnya dengan adanya saling berbagi informasi dan pengalaman. Kesimpulan ini di dapat dari nilai rata-rata yang di tunjukkan mulai dari 5.333 sampai dengan 6.667.

Tabel 5
Career Competency (Kompetensi Karir)

Dimensi	Mean	Std. Deviation
1. Saya memiliki tujuan karir tertentu dan rencana karir	6,6000	,57101
2. Saya mencari kesempatan untuk terus menerus belajar dalam karir saya	6,6667	,49081
3. Saya menjalin hubungan yang baik dengan tempat saya bekerja.	6,6500	,49620

Tabel 6
Career Satisfaction (Tingkat Kepuasan Kerja)

Dimensi	Mean	Std. Deviation
1. Saya puas dengan keberhasilan yang saya capai dalam karir saya	6,2083	,77672
2. Saya puas dengan kemajuan yang terjadi didalam keseluruhan karir saya.	6,1917	,82295
3. Saya puas dengan kemajuan yang telah saya buat dalam memenuhi tujuan saya untuk pendapatan saya	6,1917	,83310
4. Saya puas dengan kemajuan yang telah saya alami didalam pekerjaan saya selama satu tahun terakhir.	6,1833	,81975
5. "Saya puas dengan kemajuan yang telah saya alami dalam memenuhi tujuan saya untuk pengembangan keterampilan baru"	6,2750	,67317

Terlihat jelas bahwa manajemen dalam hotel tersebut berjalan dengan baik begitupun dengan program pengembangan karir karyawannya hal tersebut di tunjukkan oleh nilai rata-rata yang diambil dari survey yang dilakukan oleh semua karyawan yang bekerja di hotel tersebut dengan nilai rata-rata mulai dari 5.333 sampai dengan 6.667. Karyawan merasa puas dengan keberhasilan yang mereka capai dalam karirnya, juga puas dengan

kemajuan yang terjadi dalam keseluruhan karirnya, puas dengan kemajuan yang telah mereka buat dalam memenuhi tujuannya untuk pendapatannya, puas dengan kemajuan yang telah mereka alami didalam pekerjaan mereka selama satu tahun terakhir, serta puas dengan kemajuan yang telah mereka alami dalam memenuhi tujuan mereka untuk pengembangan ketrampilan baru.

Analisis hasil dan interpretasi dilakukan berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis. Tujuan dari pengujian hipotesis ini adalah untuk menolak hipotesis nol (H_0) sehingga hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis model persamaan struktural (SEM) yang merupakan suatu metode statistik yang paling sesuai untuk penelitian ini. Tujuan dari metode ini adalah untuk memprediksi perubahan – perubahan dalam variabel terikat (*dependent / criterion variable*) dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam sejumlah variabel bebas (*independent/predictor variable*) (Hermawan, 2006). Adapun batas toleransi kesalahan (α) yang di gunakan adalah 5% (0,05). Hasil pengujian hipotesis dengan membandingkan antara nilai t dengan nilai estimasi koefisien beta (β) disusun dalam tabel 7.

Hipotesis pertama menguji pengaruh dimensi dari *carrer management* yang terdiri dari *career appraisal, training, dan development* terhadap *career competency*. secara keseluruhan di ketahui bahwa pengaruh *career management* terhadap *career competency* memiliki nilai *p-value* lebih besar dari tingkat kesalahannya ($\alpha= 5\%$), dengan demikian H_{a1} tidak terdukung, artinya tidak terdapat pengaruh *career management* terhadap *career competency*.

Hipotesa kedua menguji pengaruh variabel *career competency* terhadap *career satisfaction*. Dari tabel pengujian hipotesis diketahui bahwa pengaruh *career competency* terhadap *career satisfaction* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahannya ($\beta = 5\%$), dengan demikian H_{a2} terdukung, artinya terdapat pengaruh *career competency* terhadap *career satisfaction*.

Tabel 7
Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Koefisien β	<i>p-value</i>	Keputusan
H1: Career management? Career competency			
(1) Career Appraisal → Career Competency	-,009	,930	Not Supported
(2) Career Training → Career Competency	,242	,020	Not Supported
(3) Career Development → Career Competency	,056	,627	Not Supported
H2 : Career Competency → Career Satisfaction			
H3 : Carrer Management → Career Satisfaction	,376	0,000	Supported
(1) Career Appraisal → Career Satisfaction			
(2) Career Training → Career Satisfaction	,348	0,002	Supported
(3) Career Development → Career Satisfaction	-,258	0,000	Not Supported
	,332	0,000	Supported

Hipotesa ketiga menguji pengaruh dimensi dari *carrer management* yang terdiri dari *career appraisal, training, dan development* terhadap *career satisfaction*. Untuk dimensi *career appraisal* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,002 lebih kecil dari tingkat kesalahannya ($\alpha = 5\%$), dengan demikian hipotesis ini terdukung dan pengaruhnya dapat dilihat dari nilai beta sebesar positif 0,348 sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif *career appraisal* terhadap *career satisfaction*. Kemudian untuk dimensi *career training* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahannya ($\alpha = 5\%$), dengan nilai beta sebesar negative 0,258 sehingga dapat dinyatakan tidak terdapat pengaruh positif *career training* terhadap *career satisfaction*. Untuk dimensi *career development* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahannya ($\alpha = 5\%$), dengan nilai beta sebesar positif 0,332 sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif *career development* terhadap *career satisfaction*.

Hipotesis keempat menggunakan metode *mediating regression* dari Baron dan

Kenny. Pengujian hipotesis menganalisis pengaruh dimensi *career management* terhadap *career satisfaction* melalui variabel mediasi *career competency*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa untuk *career competency* tidak dapat memediasi pengaruh variabel *career appraisal* dan *career development* terhadap *career satisfaction*. Hanya dimensi *career training* yang dapat dimediasi menuju *career satisfaction* dengan pengaruh mediasinya sebesar 45%. Hal tersebut dapat dipahami bahwa kegiatan kepuasan terhadap karir yang diciptakan oleh pelatihan karir dapat di perkuat dengan adanya kompetensi dari karir.

SIMPULAN

Carrer management yang terdiri dari *career appraisal, training, dan development* secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh terhadap *career competency*, dimana memiliki nilai *p-value* lebih besar dari tingkat kesalahannya ($\alpha = 5\%$), sebesar 0,930 dan 0,020 serta 0,627.

Tabel 8
Hipotesis 4

Hipotesis	Mediation Effect	p-value	Keputusan
H4: <i>Career management</i> → <i>Competency</i> → <i>Career satisfaction</i>			
(1) <i>Career Appraisal</i> → <i>Competency</i> → <i>Career satisfaction</i>	5,11%	0,260	Not Supported
(2) <i>Career Training</i> → <i>Competency</i> → <i>career satisfaction</i>	45%	0,03	Supported
(3) <i>Career Development</i> → <i>Competency</i> → <i>Career satisfaction</i>	7,54%	0,121	Not Supported

Career competency berpengaruh terhadap *career satisfaction*. Dari tabel pengujian hipotesis di ketahui bahwa pengaruh *career competency* terhadap *career satisfaction* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahannya ($\alpha = 5\%$), dengan demikian H_{a2} terdukung, artinya terdapat pengaruh *career competency* terhadap *career satisfaction*.

Carrer management yang terdiri dari *career appraisal*, *training*, dan *development* berpengaruh terhadap *career satisfaction*. Untuk dimensi *career appraisal* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,002 lebih kecil dari tingkat kesalahannya ($\alpha = 5\%$), dengan demikian hipotesis ini terdukung dan pengaruhnya dapat dilihat dari nilai beta sebesar positif 0,348 sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif *career appraisal* terhadap *career satisfaction*. Kemudian untuk dimensi *career training* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahannya ($\alpha = 5\%$), dengan nilai beta sebesar negative 0,258 sehingga dapat dinyatakan tidak terdapat pengaruh positif *career training* terhadap *career satisfaction*. Untuk dimensi *career development* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahannya ($\alpha = 5\%$), dengan nilai beta sebesar positif 0,332 sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif *career development* terhadap *career satisfaction*.

Menggunakan metode *mediating regression* dari Baron dan Kenny, pengujian hipotesis menganalisis pengaruh dimensi *career management* terhadap *career satisfaction* melalui variabel mediasi *career competency*. Hasil pengujian menunjukkan

bahwa untuk *career competency* tidak dapat memediasi pengaruh variabel *career appraisal* dan *career development* terhadap *career satisfaction*. Hanya dimensi *career training* yang dapat di mediasi menuju *career satisfaction* dengan pengaruh mediasinya sebesar 45%. Hal tersebut dapat di pahami bahwa kegiatan kepuasan terhadap karir yang di ciptakan oleh pelatihan karir dapat di perkuat dengan adanya kompetensi dari karir.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini menganalisis rerangka konseptual dalam memahami efek mediasi dari *career competency* terhadap hubungan antara *career management* hotel dan *career satisfaction*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Career management* hotel dapat secara langsung mempengaruhi *career satisfaction* karyawan. Seluruh kegiatan dari *management career* tersebut membantu karyawan untuk mendapatkan pengetahuan terbaru mengenai perkembangan industri. Karyawan dengan wawasan yang luas cenderung merasakan *career satisfaction* yang lebih tinggi. Karena itu dapat dipahami bahwa *career management* yang efektif akan dapat meningkatkan *career satisfaction* karyawan. Maka itu, jelaslah bahwa pihak hotel harus mendukung para karyawan mereka dalam meningkatkan *career competency* dan *career satisfaction* mereka.

Dari ketiga dimensi *career management*, pelatihan karir memiliki kontribusi terbesar bagi *career competency*, barulah penilaian karir dan pengembangan karir. Penemuan tersebut konsisten dengan penemuan penelitian sebelumnya (Kong *et al.*,

2010), dan menekankan kembali pentingnya pelatihan karir dalam industri perhotelan China (Kong dan Baum, 2006). *Career appraisal* dan *career development* memiliki peran penting dalam membangun kepuasan dalam karir, Hal ini mungkin di sebabkan karena Hotel Park Lane memiliki sistem penilaian yang *komprehensif* dan menggunakan penilaian *performa* sebagai dasar perencanaan karir karyawan dan kenaikan jabatan. Konseling mengenai karir yang dilakukan para manajer dan mentor juga berkaitan positif dengan pengembangan keahlian para karyawan, karenanya kegiatan tersebut sebaiknya di pertimbangkan ketika menilai potensi para calon manajer.

Penilaian karir memiliki kontribusi terbesar terhadap kepuasan karir. Kontribusi tersebut di karenakan penilaian karir adalah alat yang valid dan reliabel untuk perencanaan karir; saran dan nasihat karir dapat memberikan informasi yang bermanfaat mengenai pengembangan karir. Karyawan yang lebih sering membahas karir mereka dengan para mentor akan mendapat lebih banyak umpan balik yang dapat mengarahkan mereka untuk maju, dan akan mencapai kepuasan karir yang lebih tinggi

Terakhir, efek mediasi dari *career competency* menekankan pentingnya kompetensi karir dalam sistem manajemen karir pada dimensi pelatihan karir. *Career management* hotel yang efektif berkontribusi besar terhadap *career competency*. Para karyawan hotel harus berpartisipasi dalam berbagai kegiatan karir yang diberikan pihak hotel, karena kegiatan-kegiatan tersebut dapat membantu mereka untuk menentukan tujuan

karir yang spesifik, meningkatkan keahlian, dan memperluas jaringan karir mereka. Jelas bahwa pihak hotel dan pihak karyawan harus lebih memperhatikan pengembangan *career competency* mereka.

SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas studi ini dengan mengeksplorasi lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi karir dan *hasil* dari kompetensi karir. Selain efek organisasional dan faktor individual terhadap kompetensi karir, sebaiknya dipelajari pula pengaruh dari isu-isu keseimbangan pekerjaan dan kehidupan, keterlibatan pemerintah, dan faktor budaya terhadap kompetensi karir.

Penelitian selanjutnya dapat juga mempelajari hubungan antara kompetensi karir dan mobilitas psikologis serta fisik, seperti yang dinyatakan oleh Sullivan dan Arthur (2006). Dapat pula dilakukan eksplorasi mengenai hasil yang berkaitan dengan kompetensi organisasional. Akumulasi kompetensi karyawan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap kompetensi organisasi dan industri (Arthur *et al.*, 1999; DeFillippi dan Arthur, 1994). Oleh karena itu, investasi organisasi dalam peningkatan kompetensi karir para karyawannya dapat menghasilkan peningkatan kompetensi dasar organisasi tersebut. namun, pernyataan-pernyataan tersebut masih berdasar pada teori, dan sampai saat ini masih kurang bukti empiris untuk mengkonfirmasi. Studi-studi empiris selanjutnya dapat menentukan kontribusi kompetensi karir tersebut terhadap

kompetensi dasar organisasi. Terpisah dari hal itu, akankah ada hasil potensial lainnya? Karenanya, sebaiknya di lakukan pengujian lanjutan mengenai hasil model tersebut, seperti keterlibatan kerja dan intense retensi.

Penelitian selanjutnya juga perlu menambahkan variabel balas jasa. Faktor balas jasa berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik dan faktor keadilan, baik keadilan dalam memberikan *reward* maupun *punishment* seperti memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut dalam proses pengambilan keputusan, memberikan kebebasan untuk mempergunakan fasilitas kantor, memberikan *reward* sesuai dengan prestasi yang dicapai oleh bawahan, dan memberikan hukuman sesuai dengan tingkat kesalahan merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian pula, walaupun kedua faktor tersebut mempunyai prosentasi yang rendah dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Karena studi ini hanya melibatkan Hotel Park Lane, maka tidak dapat di generalisasi untuk lingkup hotel atau jasa lainnya. Para peneliti juga dapat mengeksplorasi hubungan antara karakteristik demografis para manajer hotel dan kompetensi karir, komitmen karir, dan manajemen karir hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E., Lima, L., 2004. Career benefits associated with mentoring for protégés: ameta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 89 (1).
- Armstrong-Stassen, M., Ursel, N.D., 2009. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (1).
- Arthur, M.B., Claman, P.H., DeFillippi, R.J., 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9 (4).
- Arthur, M.B., Inkson, D., Pringle, J., 1999. The New Careers: Individual Action and Economic Change. *Sage, London*.
- Ayres, H., 2006. Career development in tourism and leisure: an exploratory studyof the influence of mobility and mentoring. *Journal of Hospitality & TourismManagement* 13.
- Barley, S.R., 1989. Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: Arthur, M.B., Hall, D.T., Lawrence, B.S. (Eds.), *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.
- Barnett, B.R., Bradley, L., 2007. The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International* 12 (7).
- Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6).
- Baruch, Y., 2006. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary

- viewpoints. *Human Resource Management Review* 16 (2).
- Baruch, Y., Rosenstein, E., 1992. Human resource management in Israeli firms: planning and managing careers in high-technology organizations. *International Journal of Human Resource Management* 3 (3).
- Burke, R.J., 2001. Managerial women's career experiences, satisfaction and well-being: a five country study. *Cross Cultural Management* 8 (3/4).
- Campion, M.A., Cheraskin, L., Stevens, M.J., 1994. Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal* 37 (6).
- Crant, J.M., 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management* 26 (3).
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Eby, L.T., Butts, M., Lockwood, A., 2003. Predictors of success in the era of the bound- aryless career. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6).
- Eko Giyartiningrum, "Manajemen Karir : Upaya Mencapai Kesuksesan Karir", *Jurnal Manajemen dan Usahawan*, XXIX (07), 2000 : hal. 19 – 25.
- Gutteridge, T.G., 1986. Organizational career development systems: the state of the practice. In: Hall, D.T. (Ed.), *Career Development in Organizations*. Jossey-Bass Pub, San Francisco.
- Hamer, M. 1997. Beyond the End of Management, Rethinking the Future: Rethinking Business Principles, competitions, Control and Complexity, Leadership, Market and the World. London: *Nicolas Brealey Publishing*.
- Higgins, M.C., Kram, K.E., 2001. Reconceptualizing mentoring at work: a develop-mental network perspective. *Academy of Management Review* 26 (2).
- Hodson, R. (1991). Workplace behaviors. Good soldiers, smooth operators, and saboteurs. *Work and Occupations*, 18(3), 271-290.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J., Barrick, M.R., 1999. The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology* 52 (3).
- Judge, T.A., Bretz, J.R.D., 1994. Political influence behavior and career success. *Journal of Management* 20 (1).
- Greenhaus, J. H. 1987. Career management. *Hinsdale, 111.: Dryden Press*.
- Iverson, K., 2000. Managing for effective workforce diversity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41.
- Kong, H., Cheung, C., Song, H., 2011. From hotel career management to employees career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*.
- Kong, H., Cheung, C., Song, H., 2011. Hotel career management: developing a mea- surement scale in China.

- International Journal of Hospitality Management* 30 (1).
- Kong, H., Cheung, C., Zhang, H., 2010. Career management systems: What are China's state-owned hotels practicing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (4).
- London, M., 1993. Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66 (1).
- Mathis, Robert. L dan Jackson, Jhon H, 2006, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Penerjemah Jimmi sadeli dan Bayu prawira Hie, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R.Wayne., Noe, Robert M. Human Resources Management: Ninth Edition. *New Jersey: Pearson Education, Inc., 2005.*
- Nabi, G.R., 1999. An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International* 4 (4).
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L., Feldman, D.C., 2005. Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 58 (2).
- Noe, R.A., Noe, A.W., Bachhuber, J.A., 1990. An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior* 37 (3).
- O'Brien, D., Gardiner, S., 2006. Creating sustainable mega event impacts: networking and relationship development through pre-event training. *Sport Management Review* 5.
- Orpen, C., 1994. The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower* 15.
- Panggabean, Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia
- Raider, H.J., Burt, R.S., 1996. *Boundaryless careers and social capital*. In: Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, New York.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A, (2007) *Organizational Behavior 12th Edition*, Pearson Education, New Jersey
- Semadar, A., Robins, G., Ferris, G.R., 2006. Comparing the effects of multiple social effectiveness constructs on managerial performance. *Journal of Organizational Behavior* 2.
- Schneer, J.A., Reitman, F., 1993. Effects of the alternate family structures on managerial career paths. *Academy of Management Journal* 36 (4).
- Sullivan, S.E., Carden, W.A., Martin, D.F., 1998. Careers in the next millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review* 8 (2).
- Suutari, V., Makela, K., 2007. The career capital of managers with global careers. *Journal of Managerial Psychology* 22 (7).

- Todd, S.Y., Harris, K.J., Wheeler, A.R., 2009. Career success implications of political skill. *Journal of Social Psychology* 149 (3).
- Tharenou, P., 2001. Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal* 44 (5).