



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP INTENSI *TURNOVER* KARYAWAN
DI DIVISI MARKETING PT. AGROMEDIA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ilm. Administrasi

ARIA MULYAPRADANA
0906589021

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP INTENSI *TURNOVER* KARYAWAN
DI DIVISI MARKETING PT. AGROMEDIA**

TESIS

ARIA MULYAPRADANA

0906589021

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

JAKARTA

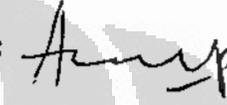
JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan
dengan benar**

NAMA : ARIA MULYAPRADANA

NPM : 0906589021

TANDA TANGAN : 

TANGGAL : 28 Juni 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Aria Mulyapradana
NPM : 0906589021
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Intensi
Turnover Karyawan di Divisi Marketing
PT. Agromedia

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi (M.A) pada program studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Roy V. Salomo, MSoc. Sc

Pembimbing Tesis : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Penguji Ahli : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fathurahman, Msi

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Kamis, 28 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulisan tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Lakmono, Selaku Dekan FISIP Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy V. Salomo, MSoc. Sc, Selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana, FISIP UI yang telah membantu kelancaran penyelesaian tesis ini.
3. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, sebagai pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan, masukan pemikiran, arahan serta bantuan selama penyusunan tesis ini.
4. Bapak Fuad Izzudin selaku Direktur Personalia dan seluruh karyawan di divisi marketing PT. Agromedia atas kesempatan yang diberikan kepada peneliti untuk melanjutkan pendidikan serta bantuan selama melaksanakan penelitian.
5. Seluruh dosen Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM dan staff karyawan FISIP UI baik yang bertugas di Salemba maupun di Pegangsaan Timur atas bantuan dan kerjasamanya.
6. Kedua orang tua, orang terkasih, seluruh teman seangkatan dan seperjuangan pasca sarjana jurusan Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM serta rekan-rekan Tae Kwon Do ModusClub wilayah Tangerang Selatan dan Pusat.

Kiranya Allah SWT, berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juni 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Aria Mulyapradana
NPM : 0906589021
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah yang berjudul:

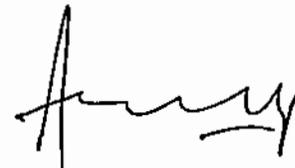
Hubungan Kebijakan Pengembangan Karir Terhadap Intensi *Turnover* Karyawan di Divisi Marketing PT. Agromedia

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti *non-eksklusif* ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan atau memformat-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai peneliti/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 28 Juni 2012

Yang Menyatakan


(Aria Mulyapradana)

ABSTRAK

Nama : Aria Mulyapradana
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Hubungan Kebijakan Pengembangan Karir Terhadap Intensi *Turnover* Karyawan Di Divisi Marketing PT. Agromedia

Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan berdampak buruk pada sikap kerja pekerjanya. Adapun dampak yang ditimbulkan dari kepuasan dan ketidakpuasan akan berpengaruh terhadap keluarnya pekerja (*turnover*). Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mempertahankan tingkat *turnover* dalam level yang paling rendah. PT. Agromedia sebagai perusahaan yang memiliki bisnis pada bidang penerbit dan berkembang maka SDM memang menjadi faktor utama bagi kesuksesan perusahaan. Namun kenyataannya, tingkat *turnover* pada tahun 2010 yaitu rata-rata 8% per bulan dan divisi marketing dianggap sebagai *critical skill* yang merupakan orang-orang yang menjalankan roda perusahaan menyumbang hampir setengah turnover perusahaan yakni 45% per tahun. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing PT. Agromedia.

Variabel terikat (*dependent variabel/ Y*) yaitu intensi *turnover* dan variabel bebas (*independent variabel/ X*) yaitu pengembangan karir. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan marketing PT. Agromedia sebanyak 472 orang dan sampel sebanyak 217 orang. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif dan kualitatif (*mixed methodology*). Hasil analisis instrumen menunjukkan bahwa intensi *turnover* terdiri dari 16 item yang menunjukkan 14 item yang valid dan 2 item yang gugur dengan reliabel sebesar 0,950. Sedangkan pernyataan pengembangan karir terdiri dari 22 item menunjukkan 20 item yang valid dan 2 item yang gugur dengan reliabel sebesar 0,886.

Berdasarkan hasil analisis korelasi antara kebijakan pengembangan karir dengan intensi turnover diperoleh $Z_{hitung} = 7,771 > Z_{tabel} = 1,96$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Berdasarkan hasil analisis data, maka diambil kesimpulan bahwa ada hubungan antara kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing PT. Agromedia. Dengan mengetahui hubungan kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing PT. Agromedia maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut : mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan pada tingkat terendah dalam struktur organisasi perusahaan, melakukan *coaching* dan *mentoring*, memberikan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki setiap karyawan.

Kata Kunci:

Pengembangan karir, intensi *turnover*

ABSTRACT

Name : Aria Mulyapradana
Study Program : Public Administration and Human Resources Development
Thesis title : Relationship Career Development Policy Against Intention
Employee Turnover in The Division of Marketing
PT. Agromedia

Company policy that does not fit with the worker's needs and expectations will have a negative impact on work attitude. As for the impact of satisfaction and dissatisfaction will affect the discharge of workers (turnover). Successful organizations are organizations that are able to maintain the level of turnover in the lowest level . PT. Agromedia, as the company that owns a business in the field of publishing, is develop and seen as the human resources is a major factor the success of the company. In reality, the turnover rate in 2010 is average of 8% per month and the marketing division which is considered as a critical skill in ranning the company is contributing for almost half of turnover per year. The purpose of reserche is to determine the relationship of career development policy toward the turnover intentions of employees in the division of marketing at PT. Agromedia.

The dependent variable (Y) is turnover intentions, and the independet variables (X) is career development. The populations in this study are marketing employees of PT. Agromedia as many as 472 people and the sample is 217 people. The method of this study is using quantitative and qualitative (mixed methodology). The analysis showed that the turnover intentions, consist of 16 items, is 14 valid items and 2 unvalid items with reliabe of 0,950. Whereas the career development, consists of 22 items, showed that 20 items are valid and the other 2 items aren't valid, with reliabe of 0,886.

Based on the analysis of the correlation between career development policy with the intention of turnover obtained $Z_{hitung} = 7,771 > Z_{tabel} = 1,96$, then H_0 refused and H_1 accepted.

Based on results of data analysis, the conclusion drawn that there is a relationship between the policy intention of the career development of staff turnover in the division of marketing PT. Agromedia. By knowing the relationship of career development policy of the turniver intentions of employees in the division of marketing PT. Agromedia the investigators provided some suggestions as follows : communicating the vision and mission of the company at its lowest level in the company's organizational structure, conducting coaching and mentoring, providing training in accordance with the competency of each employee.

Keyword:
Career development, turnover intentions

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN	
PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	18
1.5 Sistematika Penulisan	19
BAB II TINJAUAN PUSTKA	
2.1 Intensi <i>Turnover</i>	20
2.1.1 Pengertian Intensi <i>Turnover</i>	20
2.1.2 Faktor-faktor yang berperan pada Intensi <i>Turnover</i>	23
2.1.3 Pengukuran Intensi <i>Turnover</i>	26
2.1.4 Jenis-jenis <i>Turnover</i> Karyawan	30
2.1.5 Dampak <i>Turnover</i>	30
2.2 Pengembangan Karir	32
2.2.1 Pengertian Karir	32
2.2.2 Perencanaan Karir	33
2.2.3 Manajemen Karir	35
2.2.4 Tipe Karir	46
2.2.5 Tahapan Karir	48

2.2.6 Jalur Karir Jabatan	50
2.2.6.1 Pengertian dan Manfaat	50
2.2.6.2 Menyusun Pola Karir	52
2.2.6.3 Pelaksanaan Pola Jalur Karir	53
2.2.7 Pengembangan Karir	54
2.2.7.1 Pengertian Pengembangan Karir	56
2.2.8 Beberapa faktor yang berperan dalam Pengembangan Karir	58
2.2.9 Tahap-tahap Pengembangan Karir	59
2.2.10 Program Pengembangan Karir	59
2.2.11 Efektivitas Program Pengembangan Karir	64
2.2.12 Tanggung Jawab Pengembangan Karir	65
2.3 Kebijakan	66
2.3.1 Pengertian Kebijakan	66
2.3.2 Implementasi Kebijakan	67
2.4 Kerangka Pemikiran	68
2.5 Model Penelitian	72
2.6 Hipotesa Penelitian	72
2.7 Operasional Konseptual	73
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	75
3.2 Teknik Pengumpulan Data	75
3.3 Populasi dan Sampel	76
3.4 Jenis dan Sumber Data	78
3.5 Teknik Pengolahan Data dan Analisa Data	78
3.5.1 Pre Tes Analisis : Uji Validitas dan Reliabilitas	82
3.5.2 Hasil uji coba validas	82
3.5.3 Hasil uji coba reliabilitas	86
3.6 Statistik Deskriptif	88
3.7 Keterbatasan Penelitian	88
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	89
4.1.1 Profil Organisasi	89

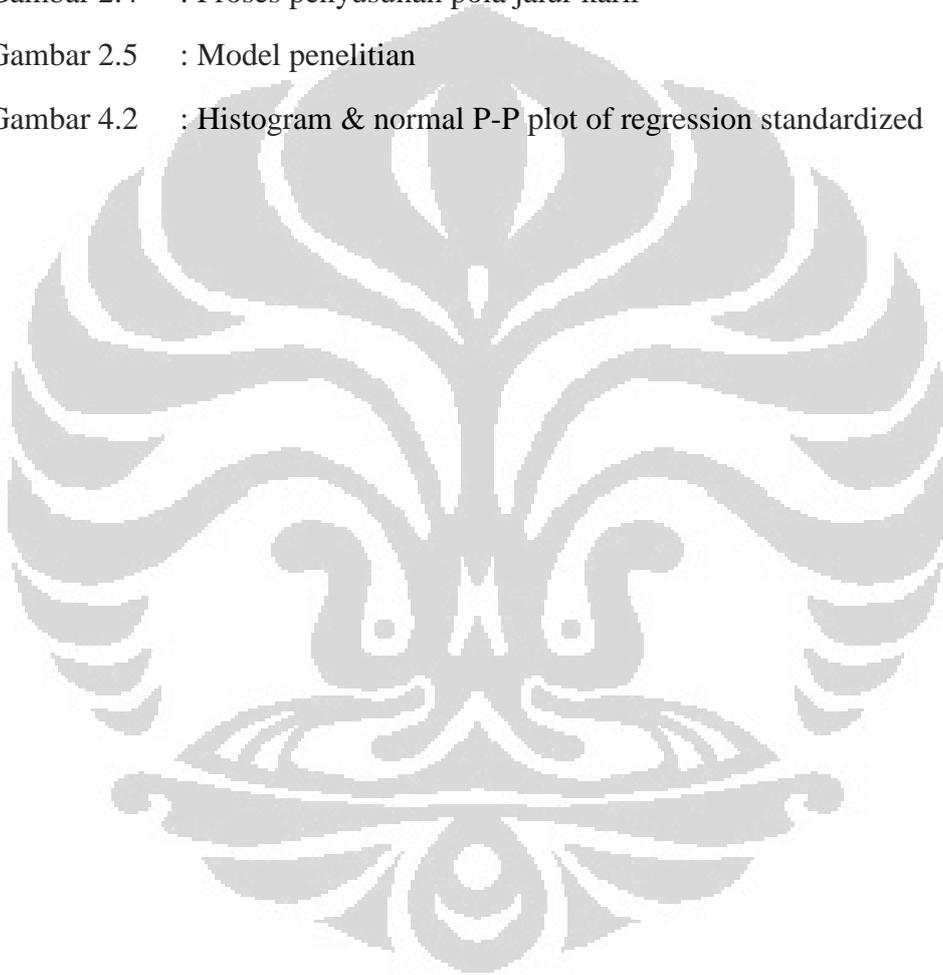
4.2 Karakteristik Responden	90
4.2.1 Responden berdasarkan posisi jabatan	90
4.2.2 Responden berdasarkan jenis kelamin	91
4.2.3 Responden berdasarkan status perkawinan	92
4.2.4 Responden berdasarkan usia	93
4.2.5 Responden berdasarkan masa kerja	96
4.2.6 Responden berdasarkan tingkat pendidikan	98
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	
4.3.1 Statistik deskriptif variabel intensi <i>turnover</i> karyawan	99
4.3.2 Statistik deskriptif variabel kebijakan pengembangan karir	107
4.4 Uji Asumsi Normalitas	118
4.5 Analisa Data	121
4.5.1 Nonparametric Correlations	121
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	124
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN	129

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Jumlah karyawan berdasarkan golongan periode Desember 2010	12
Tabel 1.2	: Daftar karyawan keluar periode 2008 – 2010	14
Tabel 2.1	: Perbandingan <i>career planners</i> dengan <i>career strategist</i>	41
Tabel 2.2	: Tanggung jawab untuk pengembangan karir dalam organisasi	43
Tabel 2.5	: Operasional variabel dan indikator penelitian	73
Tabel 3.1	: Jumlah sampel karyawan marketing berdasarkan golongan	77
Tabel 3.2	: Skala penilaian jawaban yang diberikan subjek	79
Tabel 3.3	: Kaidah reliabilitas Guildford	80
Tabel 3.4	: Pendistribusian angket untuk di try out	81
Tabel 3.5	: Uji validitas program pengembangan karir	83
Tabel 3.6	: Uji validitas intensi <i>turnover</i> karyawan	85
Tabel 3.7	: Uji reliabilitas	87
Tabel 4.1	: Distribusi Frekuensi responden berdasarkan posisi jabatan	91
Tabel 4.2	: Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin	91
Tabel 4.3	: Distribusi frekuensi responden berdasarkan status perkawinan	93
Tabel 4.4	: Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia	94
Tabel 4.5	: Distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja di perusahaan ini	96
Tabel 4.6	: Distribusi frekuensi responden berdasarkan tingkat pendidikan	98
Tabel 4.7	: Statistik distribusi frekuensi variabel intensi <i>turnover</i> karyawan	99
Tabel 4.8	: Statistik deskriptif distribusi frekuensi variabel kebijakan pengembangan karir	107
Tabel 4.9	: One-Sampel Kolmogorv-Smirnov Test	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	: Jumlah karyawan di divisi marketing	13
Gambar 2.1	: Tahapan-tahapan kognitif	21
Gambar 2.2	: Model manajemen karir	38
Gambar 2.3	: Model perencanaan karir tradisional	40
Gambar 2.4	: Proses penyusunan pola jalur karir	53
Gambar 2.5	: Model penelitian	72
Gambar 4.2	: Histogram & normal P-P plot of regression standardized	119



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dengan derasnya arus globalisasi, meningkatnya persaingan di pasar serta meningkatnya kebutuhan pasar akan suatu produk membuat perusahaan harus berpikir lebih cerdas untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pasar. Pada saat yang bersamaan, perusahaan semakin dituntut untuk meningkatkan kualitas produk, pelayanan, dan membangun hubungan kerja yang lebih baik lagi. Globalisasi memberikan dampak yang signifikan bagi setiap industri baik sektor pemerintah dan swasta. Persaingan yang semakin berat membuat organisasi harus mampu bersaing agar dapat terus bertahan. Dengan demikian organisasi dipacu untuk mampu bersikap dinamis seiring dengan makin banyaknya pesaing yang semakin kompetitif. Menggunakan istilah Rhenal Kasali, globalisasi menciptakan apa yang disebut sebagai lingkungan vertikal di mana perusahaan harus bertanding di atas tanah yang terus bergoyang sehingga pemanfaatan peluang usaha semakin sulit dan kemungkinan kegagalan menjadi semakin besar. Jeffery Pfeffer mengatakan bahwa kunci keberhasilan memenangkan persaingan di lingkungan vertikal terletak di tangan sumber daya manusia (Majalah SWA, 2009).

Agar dapat lebih unggul perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang tangguh agar tercapai kinerja yang unggul sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Untuk mencapai kinerja yang unggul perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada didalamnya agar kinerja yang unggul dapat tercapai.

Secara teoritis pencapaian kinerja unggul dari karyawan ditentukan oleh unsur intrinsik dan ekstrinsik. Unsur intrinsik antara lain meliputi tingkat pendidikan, keterampilan, motivasi, kepribadian, pengalaman kerja dan kondisi fisik. Sementara unsur ekstrinsik yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain kejelasan uraian dan spesifik kerja, beban kerja, manajemen karir, gaya

kepemimpinan manajer, fasilitas kerja, manajemen kompensasi, dan kondisi hubungan kerja secara vertikal dan horizontal.

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi baik barang maupun jasa. Cascio (1995) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan yang menjadi hal yang sangat penting.

Sebagai aset yang penting bagi perusahaan hendaknya karyawan mendapatkan perhatian yang penuh dari perusahaan terutama bagi karyawan yang memiliki potensi yang unggul. Komunikasi yang baik dan umpan balik dari pihak manajemen dapat mengurangi munculnya berbagai masalah yang dapat mendorong ketidakpuasan karyawan sehingga menyebabkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan hendaknya memperhatikan juga kepentingan karyawan. Perilaku penarikan diri dari organisasi pada umumnya berhubungan dengan ketidakcocokan antara apa yang diharapkan pekerja dan apa yang diberikan organisasi. Kebijaksanaan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan berdampak buruk pada sikap kerja pekerjanya. Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Adapun dampak yang ditimbulkan dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan berpengaruh terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan keluarnya pekerja (*turnover*), serta dampak terhadap unjuk kerja.

Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja yang melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* (MC Kinnon, 1979 dalam Hartati, 1992). Disamping itu, bagi karyawan yang berada di tahapan masa dewasa muda adalah periode dimana terjadinya penyesuaian terhadap pola-pola kehidupan dan harapan-harapan sosial yang baru (Hurlock dalam Lemme, 1995). Pada tahapan usia ini, manusia mengalami perubahan yang signifikan. Hal ini dapat dilihat pada tuntutan yang diharapkan dari dewasa muda tersebut untuk memiliki peran-peran baru, seperti

peran suami atau istri, pekerja, orang tua, dan juga perkembangan diri yang menuntut individu untuk mampu mengambil sikap, keinginan dan nilai sesuai dengan tujuan individu tersebut.

Wrightsmann (1994) mengungkapkan bahwa dewasa muda sekarang lebih memprioritaskan keseimbangan dalam hidupnya lebih khusus dalam kehidupan mengenai pekerjaan dan keluarga. Keinginan akan keseimbangan antara dunia pekerjaan dan aspek lainnya juga menyebabkan individu tidak hanya melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang harus dilakukan dalam rangka pemenuhan finansial saja. Dikatakan lebih lanjut oleh Wrightsmann (1994) bahwa mereka melihat pekerjaan tidak hanya memiliki nilai-nilai tertentu, misalnya masyarakat mengharapkan seseorang memiliki pekerjaan yang membanggakan dan gaji yang sesuai tetapi mereka juga menginginkan pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan serta pemenuhan kebutuhan dalam aspek karir.

Untuk dapat mempertahankan karyawan terutama karyawan yang berkinerja tinggi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan, seperti pemberian remunerasi dan promosi, tersedianya lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Salah satu aspek positif dan mendukung lingkungan organisasi itu sendiri dimana hal ini sangat mempengaruhi intensi *turnover*.

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mempertahankan tingkat *turnover* dalam level yang paling rendah. Hal ini disebabkan karena *turnover* memiliki pengaruh secara langsung terhadap kelangsungan suatu organisasi dan biaya yang dikeluarkan (Bohlander dan Snell, 2007). Keluarnya karyawan dapat menyebabkan kerugian baik biaya langsung maupun tidak langsung. Biaya langsung termasuk biaya rekrutmen dan seleksi serta biaya untuk pelatihan karyawan baru (Staw, 1980). Sedangkan menurut Dess dan Shaw (2001), biaya tidak langsung adalah menurunnya moral karyawan, beban kerja yang berlebihan, dan hilangnya fungsi sosial yang penting (*social capital*). Hal senanda, dikemukakan oleh Bohlander dan Snell (2007) menyebutkan bahwa terdapat tiga macam biaya yang dikeluarkan sebuah perusahaan yang mengalami *turnover* karyawan. Biaya-biaya tersebut mencakup uang pisah, biaya pengganti karyawan keluar, dan biaya pelatihan untuk karyawan yang baru. Sejalan dengan hal tersebut, efek negatif dari tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat

menimbulkan pemborosan biaya yang cukup besar karena perusahaan harus menginvestasikan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan. Terlebih jika *turnover* tersebut terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak (Sumarto, 2009).

Intensi *turnover* dalam organisasi biasanya disebabkan oleh keinginan individu sendiri dikarenakan berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya dapat berupa 1) faktor organisasi, seperti kondisi kerja 2) faktor personal, seperti kondisi psikologis yang meliputi kepribadian, motivasi, kepuasan, tekanan kerja dan lainnya. Hal tersebut dapat berpengaruh pada perilaku seseorang. Robbins (2008) menyebutkan bahwa kepribadian dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku karyawan adalah keinginan untuk keluar (intensi *turnover*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan organisasi.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan sejumlah faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* tersebut, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Price (2001) mengemukakan teori kontigensi bahwa efektifitas praktik sumber daya berkaitan dengan lingkungan, individu dan faktor organisasi. Faktor lingkungan, seperti kesempatan bekerja (*job opportunity*) dan tanggung jawab keluarga (*kinship responsibility*), faktor individual, seperti : training umum (*general training*), keterlibatan kerja (*job investment*), faktor positif dan negatif yang mempengaruhi, serta faktor organisasi, seperti : otonomi (*autonomy*), keadilan (*justice*), stress kerja (*job stress*), remunerasi (*remuneration*), kesempatan promosi (*promotion chances*), pekerjaan yang berulang-ulang (*repetitiveness of work*) dan dukungan sosial (*social support*).

Faktor lain individu yang melakukan pindah kerja adalah merasa bosan, *burnout*, dan jenis pekerjaan yang dijalani terasa membosankan atau tidak menantang. Sementara itu, keinginan untuk menyeimbangkan hidup antara pekerjaan dan kehidupan sosial juga menjadi alasan seseorang untuk pindah kerja. Keseimbangan kerja (*work/life balance*) ternyata menjadi salah satu pertimbangan karyawan untuk memutuskan bergabung atau meninggalkan perusahaan. Keseimbangan kerja ini bersifat variatif pada setiap orang, misalnya kesempatan untuk mengerjakan tugas di rumah untuk ibu rumah tangga, adanya *day care*

untuk anak-anak, fasilitas olahraga, dapur yang memadai hingga ruangan khusus untuk merokok bagi para pria (hanyawanita.com, 2006).

Sebenarnya, pindah kerja yang dilakukan dengan perencanaan dan perhitungan yang mantang akan membuat jalur karirnya berjalan sesuai rencana dan pada akhirnya bisa mendapatkan kesuksesan. Dampak positif lain yang didapatkan ketika individu pindah kerja adalah memiliki banyak teman sehingga jaringan kerja juga semakin luas, mempunyai beragam pengalaman yang dapat memperkaya wawasan dan terlebih, biasanya individu akan mendapatkan perbaikan dari sisi finansial karena pada umumnya, seseorang mempunyai batas minimal nilai kenaikan gaji sebelum bersedia pindah ke perusahaan lain (tabloidnova.com, 2007).

Gejala yang dapat diamati pada karyawan yang memiliki intensi *turnover* selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak kerasan bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan-pernyataan yang bernada negatif, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja. Namun sering kali pihak manajemen kurang memahami aspek-aspek yang mendasari keputusan seseorang untuk meninggalkan perusahaan. Akibat kurangnya pemahaman terhadap hal ini timbullah kesenjangan antara karyawan dengan manajemen (Sumarto, 2009). Kesenjangan yang dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan, sementara karyawan merasa berada ditempat yang salah dan berkeinginan untuk segera berhenti dari pekerjaannya.

Adanya perubahan dan tuntutan dalam organisasi menyebabkan terjadinya perubahan perilaku karyawan. Beban kerja yang semakin berat, konflik dengan rekan kerja dan atasan, penetapan target pencapaian yang tinggi serta kurang dukungan dari organisasi akan menurunkan ketidakpuasan karyawan yang lambat laun dapat memicu meningkatnya keinginan untuk pindah (intensitas *turnover*).

Intensi *turnover* merupakan indikator penting dalam *turnover* yang sebenarnya. Kesulitan menarik orang baru dengan kemampuan yang setara, tenggang waktu selama jabatan kosong atau belum mendapatkan karyawan pengganti, dapat membuat pemulihan kinerja organisasi menjadi sulit (Sumarto, 2009).

Untuk menekan terjadinya *turnover* karyawan, praktisi sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan serta pemahaman yang baik mengenai faktor yang meningkatkan dan menekan angka *turnover*. Pengetahuan dan pemahaman yang baik dari penyebab *turnover* akan membantu dalam mengambil tindakan yang sesuai guna menurunkan angka *turnover*.

Dalam beberapa literatur niat keluar disepadankan dengan *intension to leave* atau *intention to quit*. Banyak faktor penyebab yang dapat dijelaskan melalui penelitian ini. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover*, para peneliti telah menggali berbagai faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* tersebut. Mendukung fenomena dan alasan-alasan yang dikemukakan diatas, penelitian yang dilakukan Vandewalle (2001) mengungkapkan bahwa variabel yang dapat memprediksi keinginan untuk melakukan pindah kerja adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, komitmen profesional dan tingkat *burnout*. Sejalan dengan Vandewalle, Fields, Dingman, Roman & Blum (2001) melihat bahwa keputusan untuk mengganti pekerjaan dapat dipengaruhi oleh kesempatan untuk berkembang, gaji yang lebih baik, stabilitas pekerjaan, ketertarikan dalam pekerjaan. Kebutuhan-kebutuhan diatas bila belum terpenuhi akan menyebabkan seseorang memikirkan untuk berganti pekerjaan dengan tujuan agar kebutuhannya dapat terpenuhi bila ia mendapatkan pekerjaan yang baru. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan aspek psikologis dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk berpindah kerja. Salah satu karakteristik yang mempengaruhi keinginan karyawan berpindah (*intensi turnover*) adalah pengembangan karir.

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

Karyawan yang mempunyai persepsi bahwa karir adalah tujuan hidup, maka karyawan tersebut akan terobsesi untuk bekerja lebih giat dalam mencapai karir yang diinginkan. Para manager SDM tidak boleh hanya mengkaji penugasan yang sekarang saja, karena baik persyaratan perusahaan maupun sikap dan kemampuan seseorang selalu berubah. Perhatian terhadap pengembangan karir jangka panjang harus selalu menyertai setiap program pengembangan karyawan yang bersifat komprehensif, sangat ironis bahwa apa yang paling berharga bagi seseorang sepanjang menyangkut karir diberikan perhatian yang paling kecil oleh perusahaan.

Aspek karir adalah aspek yang penting bagi karyawan khususnya yang berada di tahapan dewasa muda. George Vailant (dalam Papalia & Olds, 2004) menyebutkan bahwa antara usia 20 sampai 40 tahun, orang akan terfokus pada pemantapan karir. Seiring dengan rencana individu untuk memantapkan diri dalam aspek karir, pekerjaan yang dijalani seseorang dalam kehidupannya dapat berbeda-beda dan tidak hanya satu. Ada kalanya pekerjaan yang telah atau sedang dilakukan tidak memberikan kepuasan dan pada akhirnya individu tersebut mencari pekerjaan lain. *Career-one's purposeful life pattern of work, as see in the sequence of jobs held throughout one's life* (Atwater & Duffy, 2005). Karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang sepanjang hidupnya. Super mendefinisikan karir sebagai rangkaian kejadian yang merepresentasikan sebuah kehidupan. Ada kombinasi antara urutan pekerjaan dan peranan lain dalam kehidupan dalam mengekspressikan komitmen seseorang untuk bekerja dalam pola menyeluruh mengenai perkembangan diri seseorang (dalam Issacson & Brown, 1997). Tiap aspek dari kehidupan individu dalam tahapan usia ini menuntut mereka untuk menyesuaikan diri dan mampu merencanakan masa depannya dengan baik. Salah satunya adalah bidang pekerjaan, individu berupaya untuk beradaptasi dari dunia pendidikan menuju dunia pekerjaan.

Karir pun sebenarnya telah disinggung oleh beberapa pakar perkembangan sebagai salah satu tugas perkembangan dewasa muda yang harus diselesaikan. Havighurst (dalam Lemme, 1995) mencantumkan meniti karir sebagai tugas perkembangan dewasa muda. Selain karir Havighurst juga mengungkapkan tugas-tugas lain, diantaranya adalah menentukan pasangan hidup, mulai membentuk

keluarga, belajar menyesuaikan diri dan hidup dengan pasangan. Bila difokuskan pada tugas perkembangan yang berkaitan dengan karir, Okun (dalam Turner & Helms, 1987) mengungkapkan bahwa terdapat sembilan tugas perkembangan yang harus diselesaikan oleh dewasa muda, diantaranya yang terkait dengan perkembangan karir adalah belajar untuk beradaptasi dengan pekerjaan, bertanggung jawab akan tugas, mendapatkan sponsor dan mentor yang dapat membantu mereka untuk mengembangkan karir, dan mengevaluasi kembali pilihan karir sehingga dirinya mampu mempertahankan pekerjaan melalui *feedback* yang diterima dan hasil aktual dari pekerjaannya. Hal ini mendukung apa yang diungkapkan oleh Issacson dan Brown (1997) bahwa perkembangan karir adalah proses panjang yang melibatkan aspek psikologis, sosiologis, ekonomi dan faktor budaya yang dapat mempengaruhi pemilihan, penyesuaian dan perkembangan dalam pekerjaan yang secara kolektif membangun perjalanan karir individu.

Perjalanan karir seseorang di kota besar seperti Jakarta tentunya akan lebih berat dan menantang. Persaingan ketat dalam dunia pekerjaan merupakan hal yang umum ditemukan di kota besar. Pekerjaan yang adapun beragam dan memberikan tawaran yang dapat membuat pekerja di Jakarta terfasilitasi karirnya. Fenomena menarik yang ditemukan yaitu sebuah konsultan sumber daya manusia bernama Watson Wyatt, dalam hasil survey *Global Strategic Reward 2007/2008* menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan berprestasi tinggi. Bahkan masalah ini lebih tinggi dibanding kebanyakan negara Asia Pasifik lainnya yang ikut dalam survei. *“Kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia”* Managing Consultant Watson Wyatt, Lilis Halim mengingatkan (hanyawanita.com, 2008).

Seiring dengan kemajuan dan tantangan yang dimiliki pekerja terutama di kota besar seperti Jakarta, perkembangan karir seseorang menjadi penting untuk diperhatikan. Seseorang tidak lagi dapat bertahan dengan tujuan karir awal diakibatkan oleh kesempatan dan keadaan yang sewaktu-waktu dapat mengubah karirnya.

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

Manajemen karir yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, akan menciptakan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada pengembangan karir sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi efektivitas karir karyawan. Menurut Flippo, dalam Mas'ud (1994) pengembangan karir bisa dilakukan dengan berbagai upaya antara lain dengan menciptakan kesinambungan dan ketentraman dalam bekerja, memberi status pekerjaan dan pengalaman kerja dan memberikan kekuatan dan kewenangan dalam bekerja. Manajemen karir organisasi memberikan suatu peluang dalam pengembangan karir karyawan yang mendorong karyawan untuk sukses berkarir. Menurut Orpen (1994) manajemen karir organisasi merupakan kebijakan atau aturan yang disusun dan dikembangkan oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas karir karyawannya.

Manajemen karir organisasi merupakan bagian dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang membutuhkan pengembangan diri akan berusaha mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu dengan meningkatkan kinerja masing-masing individu. Selain dari organisasi, karyawan juga perlu melakukan manajemen karir secara individu melalui perencanaan dan taktik. Perencanaan dan taktik 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 individu dalam organisasi secara internal. Penelitian mengenai pengaruh manajemen karir organisasi dan individual pernah

dilakukan oleh Orpen (1994) yang menemukan bahwa manajemen karir organisasi dan individu berpengaruh secara positif dengan efektivitas karir.

Perubahan lingkungan bisnis PT, Agromedia mengharuskan perusahaan ini melakukan transformasi pula dalam caranya melakukan suatu kegiatan. Hal yang paling utama yang harus dilakukan adalah PT. Agromedia dituntut untuk terus berubah, memperbaiki diri, menjadi perusahaan yang terus belajar sehingga terjadi perkembangan yang berkelanjutan.

PT. Agromedia merupakan perusahaan swasta nasional yang merupakan anak perusahaan dari perusahaan penerbit, distributor & event organizer buku terkenal di Indonesia yaitu Kelompok Agromedia dan merupakan perusahaan distributor bagi produk mereka. PT. Agromedia berkantor pusat di Jakarta dan telah memiliki perwakilan di seluruh Indonesia yaitu sebanyak 13 cabang. Dengan didukung 687 orang karyawan, PT. Agromedia bertekad untuk mewujudkan visi menjadi distributor terbaik di bidang penerbitan dan distributor buku di Indonesia dengan mengutamakan kepuasan pelanggan melalui teknologi informasi dan sumber daya manusia yang berkualitas.

Berkaitan dengan hal tersebut, sumber daya manusia PT. Agromedia menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan. Perusahaan sangat berkepentingan dalam menciptakan SDM yang berkualitas, memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis penerbitan. Sebab bagaimanapun juga, perusahaan tentunya membutuhkan kualitas SDM yang unggul dalam hal kompetensi, profisiensi maupun sikap mental, sehingga dapat menjadi pekerja yang handal dan mampu bersikap proaktif dalam mengutamakan kepuasan pelanggan.

PT. Agromedia saat ini memerlukan SDM di bidang marketing yang selain mempunyai pengalaman di penjualan retail, juga harus unggul dalam hal kompetensi dan profisiensi. Untuk itu, keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pekerja (sales) terbaik yang dimilikinya tidak dengan cara mudah dapat dicapai, namun diperlukan kemampuan manajemen yang memahami kebutuhan dan kemampuan pekerjanya. Tidak dapat dipungkiri bahwa pengelolaan manajemen yang kurang memuaskan merupakan penyebab utama

tingginya permohonan pengunduran diri. Hal ini dipicu oleh lingkungan kerja di divisi marketing yang mempunyai tingkat kejenuhan tinggi, wilayah kerja yang terbatas dan mobilisasi yang tinggi sehingga pada akhirnya dapat menurunkan semangat untuk bekerja.

Sebagai perusahaan yang memiliki bisnis pada bidang penerbitan maka SDM memang menjadi faktor utama bagi kesuksesan perusahaan. Namun kenyataannya, tingkat *turnover* pada tahun 2010 yaitu rata-rata 8% per bulan.

PT. Agromedia memiliki 14 divisi. Divisi marketing yang memfokuskan diri pada penjualan buku yang bersifat *consumer goods*. Divisi ini memiliki arti yang penting mengingat SDM yang dimiliki cukup banyak yaitu 472 orang yang memberikan kontribusi omzet dan keuntungan besar bagi PT. Agromedia, divisi marketing dianggap sebagai *critical skill* oleh karena itu, mereka merupakan orang-orang yang menjalankan roda perusahaan dan juga menyumbang hampir setengah *turnover* perusahaan (45% per tahun). Dilihat dari sisi omzet yang dihasilkan, pihak manajemen berencana untuk memperbesar divisi marketing.

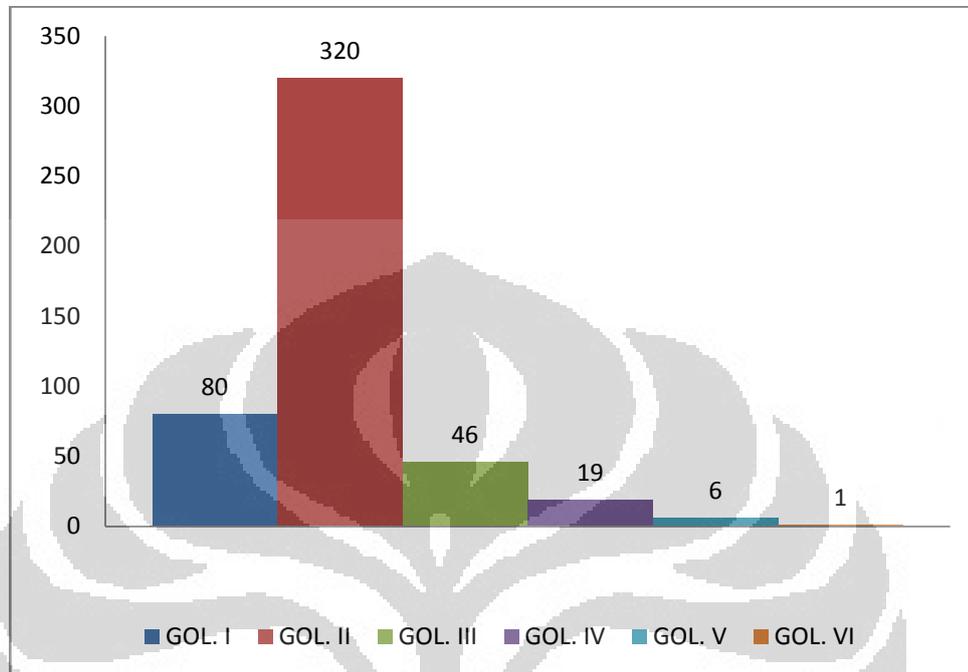
Mengacu pada *turnover* yang terjadi maka dikumpulkan informasi untuk mengetahui penyebab *turnover* tersebut. Berdasarkan hasil laporan kerja HRD diketahui alasan sebagian besar karyawan mengundurkan diri (30%) karena ketidakjelasan dalam hal jenjang karir. Tampak bahwa para karyawan pada umumnya serta divisi marketing khususnya mengalami ketidakpastian serta tidaktahuan mengenai tolak ukur untuk mendapatkan promosi maupun pengembangan karir mereka. Oleh karena itu tugas akhir ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan pengembangan karir bagi karyawan divisi marketing di PT. Agromedia dimana tingkat *turnover* dari bagian tersebut relatif tinggi dibanding divisi lainnya di PT. Agromedia. Dengan adanya pengembangan karir diharapkan tingkat *turnover* dari divisi tersebut dapat ditekan, menambah motivasi karyawan, serta dapat mempertahankan karyawan yang baik.

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Golongan
Periode Desember 2010**

No	Divisi	Golongan							Jml
		I	II	III	IV	V	VI	VII	Karyawan
1	Akunting	0	24	2	6	0	1	0	33
2	Ekspedisi	5	0	1	0	0	0	0	6
3	Event Organizer	0	4	1	0	0	0	0	5
4	Internal Audit	0	3	0	1	0	0	0	4
5	IT	0	2	3	0	0	0	0	5
6	Keuangan	0	4	3	1	0	0	0	8
7	Pemasaran	80	320	46	19	6	1	0	472
8	Personalia	0	8	2	0	0	1	1	12
9	Produksi	2	5	1	1	0	0	0	9
10	Promosi	0	3	0	1	0	0	0	4
11	Redaksi	2	50	15	6	1	1	1	76
12	Security	11	0	0	0	0	0	0	11
13	Umum	30	10	3	1	0	0	0	44
14	Website	0	4	1	0	0	0	0	5
Total Karyawan									694

Sumber : Data Laporan HRD tahun 2010

Gambar 1.1
Jumlah Karyawan Divisi Marketing Berdasarkan Golongan dan Jabatan
Periode Desember 2010



Sumber : Data Laporan HRD tahun 2010

Pada gambar 1.1 menunjukkan grafik dimana jumlah karyawan pada staff merupakan jumlah yang paling tinggi, yakni sebesar 400 orang hingga periode Desember 2010. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh periode 2008 sampai dengan tahun 2010 angka *turnover* marketing mengalami *turnover* yang cukup tinggi terutama pada jabatan staff dan supervisor (lihat tabel 1.2).

Tingginya *turnover* karyawan khususnya pada divisi marketing sangat berpengaruh terhadap produktivitas dikarenakan karyawan yang keluar adalah karyawan yang merupakan tenaga ahli dibidang marketing. Berdasarkan data yang diperoleh periode 2008 sampai tahun 2010 diperoleh angka *turnover* yang cukup signifikan pada divisi tersebut. Pada tabel 1.2 menunjukkan tahun 2010 jumlah *turnover* divisi marketing adalah sebesar 100 orang karyawan hal ini dikarenakan pihak manajemen sedang melakukan perubahan sistem. Namun angka *turnover* ini harus terus diupayakan untuk ditekan serendah mungkin terutama bagi karyawan kunci yang mempunyai peran penting dalam kegiatan operasional perusahaan.

Dalam penelitian ini *turnover* yang diteliti adalah *turnover* karena keinginan sendiri (*voluntary turnover*), karena pada umumnya karyawan yang mengundurkan karena keinginan sendiri adalah karyawan yang berkinerja tinggi dan kompeten dibidangnya.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh periode tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 angka *turnover* di divisi marketing mengalami *turnover* yang cukup tinggi terutama pada jabatan staff dan supervisor (lihat tabel 1.2).

Tabel 1.2 Data Karyawan Keluar Periode 2008 - 2010

No	Divisi	Data Karyawan Keluar Periode 2008 – 2010					
		2008		2009		2010	
		Jml Karyawan	Jml Karyawan Keluar	Jml Karyawan	Jml Karyawan Keluar	Jml Karyawan	Jml Karyawan Keluar
1	Akunting	13	2	20	2	33	4
2	Ekspedisi	5	0	5	0	6	0
3	Event Organizer	5	0	5	0	5	0
4	Internal Audit	3	1	4	0	4	0
5	IT	5	0	5	0	5	0
6	Keuangan	7	0	7	0	8	0
7	Pemasaran	282	23	377	49	472	100
8	Personalia	5	1	8	0	12	0
9	Produksi	9	0	9	0	9	0
10	Promosi	4	0	4	0	4	0
11	Redaksi	50	7	66	5	76	8
12	Security	8	2	11	0	11	0
13	Umum	29	3	39	3	44	5
14	Website	5	0	5	0	5	0
	Total	430	39	565	59	694	117

Jabatan		Status Pernikahan		Masa kerja		Tingk. Pendidikan	
Data	Frekuensi	Data	Frekuensi	Data	Frekuensi	Data	Frekuensi
Staff	101	Menikah	52	0-2	136	SMA	46
SPV	69	Belum Nikah	120	3-10	36	Diploma	76
Manager	2	Cerai		> 10	0	S1	50
Total	172	Total	172		172		172

Sumber : Data Laporan HRD tahun 2010

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

Sejalan dengan visi PT. Agromedia yang ingin menjadi distributor terbaik di bidang penerbitan dan distributor buku di Indonesia dengan mengutamakan kepuasan pelanggan melalui teknologi informasi dan sumber daya manusia yang berkualitas, maka dilaksanakan berbagai program restrukturisasi di PT. Agromedia, termasuk restrukturisasi pembenahan kualitas SDMnya. Untuk mewujudkan pembenahan kualitas SDM agar mempunyai kemampuan lebih, maka diperlukan suatu peningkatan sistem pembinaan SDM yang terpadu yang dapat menunjang strategi perusahaan. Hal tersebut dapat diupayakan dengan mengaplikasikan suatu pembinaan SDM yang didasari oleh konsep kompetensi.

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

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

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

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

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian mengenai hubungan kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing PT. Agromedia.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah *turnover* karyawan merupakan masalah yang mendapat perhatian besar bagi organisasi karena tingginya *turnover* dapat mengakibatkan terganggunya aktivitas dan produktivitas bahkan tidak jarang karyawan yang keluar merupakan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi sehingga mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Selain itu akibat tingginya *turnover* dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi kerja. Karyawan yang keluar akan mempengaruhi rekan-rekan kerjanya yang masih tinggal di organisasi untuk mengikuti jejak rekan kerjanya yang meninggalkan organisasi lebih dahulu serta timbulnya kebijakan-kebijakan baru akibat *turnover* karyawan. Berbagai penelitian telah dilakukan menunjukkan banyak faktor yang mempengaruhi *intensi turnover*. Adapun keputusan karyawan meninggalkan organisasi disebabkan oleh dua faktor, yaitu kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain (Shaw et al, 1998).

Perputaran karyawan (*turnover*) merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi. Tingginya angka *turnover* yang tinggi dapat mengganggu operasional dari suatu organisasi ketika *personnel* yang cakap dan berpengalaman pergi dan harus segera menyiapkan penggantinya untuk mengambil alih posisi yang ditinggalkan (Robbins, 2008).

Terjadinya *turnover* karyawan yang cukup tinggi pada PT. Agromedia erat kaitannya dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Gaurke, 1997 (dalam Endana Suryadi, 2002) yang dikutip oleh Gillies mengatakan bahwa angka optimum perpindahan tenaga pertahun untuk suatu organisasi adalah antara 5 – 10%. Dengan tingginya angka *turnover* PT. Agromedia periode 2008 sampai tahun 2010 pada divisi marketing yang mencapai 45 % mendorong penulis untuk meneliti lebih jauh faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *turnover* tersebut.

Manajemen organisasional merupakan bagian dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan membutuhkan pengembangan diri akan berusaha mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu dengan meningkatkan kinerja masing-masing individu. Selain dari organisasi, karyawan juga perlu melakukan manajemen karir secara 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.

Dengan demikian pertanyaan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Apakah ada hubungan kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing PT. Agromedia ?“

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah :

“Untuk mengetahui hubungan kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing PT. Agromedia”.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat penelitian secara teoritis (akademisi) dalam penelitian ini diharapkan akan menambah sumbangan pemikiran luas dan memperkaya kajian-kajian bagi ilmu pengetahuan khususnya di bidang administrasi pengembangan sumber daya manusia serta hasil penelitian ini akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik.
2. Manfaat penelitian secara praktis (organisasi) dari penelitian ini ditujukan pada dunia usaha. Dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi organisasi dalam memberikan pemahaman tentang pengembangan karir serta intensi *turnover*.

1.5 Sistematika Penulisan

Di dalam penelitian ini, akan dibicarakan hal-hal sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Berisi tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Berisi tentang pengertian intensi *turnover*, faktor-faktor yang berperan pada intensi *turnover*, pengukuran intensi *turnover*, jenis-jenis *turnover* karyawan, dampak *turnover*, pengertian karir, perencanaan karir, manajemen karir, tipe karir, tahapan karir, jalur karir jabatan, menyusun pola karir, pelaksanaan pola karir, pengertian pengembangan karir, beberapa faktor yang berperan dalam pengembangan karir, tahap-tahap pengembangan karir, program pengembangan karir, efektivitas program pengembangan karir, tanggung jawab pengembangan karir, pengertian kebijakan, implementasi kebijakan, kerangka pemikiran, model penelitian, hipotesa penelitian dan operasional konseptual

Bab III : Metode Penelitian

Berisi tentang jenis dan desain penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengolahan data dan analisa data serta statistik deskriptif, keterbatasan masalah.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab V : Kesimpulan dan Saran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Intensi *Turnover*

2.1.1 Pengertian Intensi *Turnover*

Pada setiap perusahaan, karyawan dapat keluar dari waktu ke waktu. Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari *turnover*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984) yang menemukan bahwa memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaan memprediksi *turnover* lebih baik daripada pengekspresian perasaan terhadap pekerjaan (dalam Smither, 1998).

Zeffane (1994) mengartikan *intention* sebagai niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Kemudian *intention* menurut Fishbein dan Ajzen (1975) sebagai kemungkinan subjektif seseorang yang melibatkan hubungan antara dirinya dan sesuatu perbuatan tertentu. Dijelaskan lebih lanjut bahwa pembentukan intensi pada diri seseorang terikat dalam suatu perilaku tertentu. Intensi terbentuk dalam rangka memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang memiliki dampak pada perilaku. Maka dari itu, intensi mengarahkan perilaku agar ditampilkan pada waktu dan kesempatan yang tepat.

Turnover menurut Novliadi (2007) diartikan sebagai berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Sementara Spector (2003) mendefinisikan *turnover* sebagai keluarnya karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan intensi *turnover* adalah keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang.

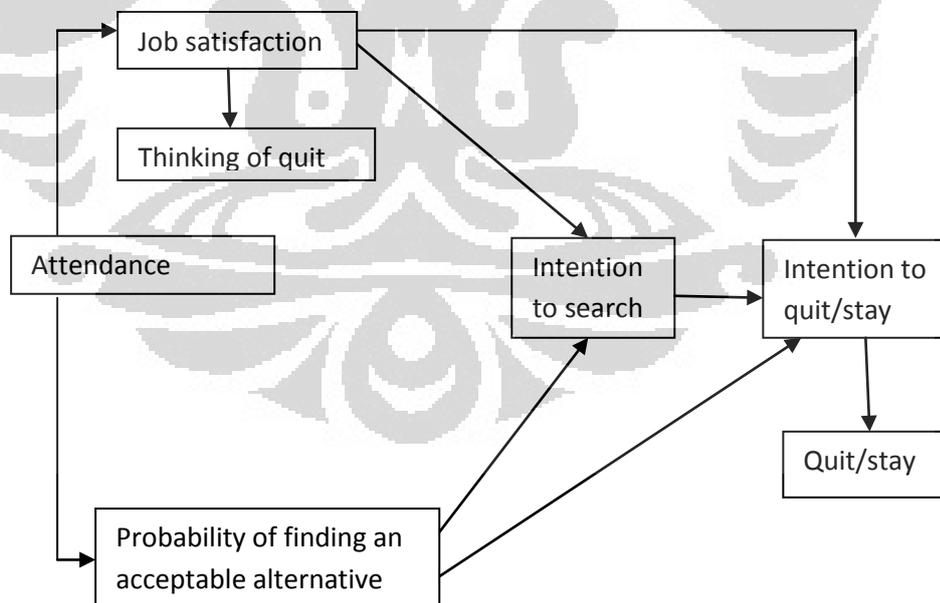
Novliadi (2007) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Sementara Abelson (1987) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan

mencari alternatif pekerjaan lain. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Selanjutnya Mobley et. All (1977) merumuskan tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan pekerjaannya, yaitu:

- a) Pikir-pikir untuk berhenti dari pekerjaan (*thoughts of quitting*).
- b) Berniat untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*Intention to search for another job*).
- c) Berniat untuk meninggalkan pekerjaan (*Intention to quit*), seperti yang dijelaskan pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Tahapan-Tahapan Kognitif



Sumber: Mobley et. all. (1977).

Model Mobley et, all. menerangkan bahwa proses *turnover* dimulai sejalan dengan meningkatnya ketidakpuasan dari karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, sehingga pilihan untuk berhenti dari pekerjaan juga meningkat. Model tersebut menunjukkan bahwa tahapan kognitif dimulai pada saat individu mulai berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya. Hal ini melibatkan penilaian antara hal-hal yang diharapkan dari pekerjaannya yang baru dengan harga yang harus dibayar jika meninggalkan pekerjaannya sekarang.

Selanjutnya apabila individu menemukan bahwa terdapat peluang untuk mendapatkan alternative pekerjaan lain yang lebih memuaskan, maka pencarian untuk pekerjaan baru akan dimulai (*intention to search*). Hal ini melibatkan penilaian karyawan terhadap pendapat atau tidaknya diterimanya hasil pekerjaan tersebut.

Jika sesuatu atau beberapa alternatif pekerjaan lain telah ditemukan, maka alternatif-alternatif tersebut akan dibandingkan dengan pekerjaan saat ini. Selanjutnya, apabila alternatif pekerjaan telah ditemukan, tahapan kognitif karyawan akan berlanjut pada tahap ketiga yaitu intensi karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*).

Dengan penjelasan lain dapat dikatakan bahwa intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya adalah kelanjutan dari dua tahapan kognitif yang mendahuluinya yaitu berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Ketika individu memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaannya, maka individu tersebut akan mengambil kesimpulan untuk tetap bertahan atau untuk meninggalkan pekerjaannya. Selanjutnya, apabila keputusan yang diambil individu adalah meninggalkan pekerjaannya, maka terjadilah apa yang dikatakan *turnover* sukarela yang sebenarnya.

2.1.2 Faktor-faktor yang Berperan pada Intensi *Turnover*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* saling berkait satu sama lain dan cukup kompleks. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah:

a. Usia.

Pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua (Maier, 1971). Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikansi antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang semakin rendah intensi *turnover*nya (dalam Mobley, 1987). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua tidak berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Sementara Gilmer (1966) berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap terhadap keluarga lebih kecil sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya (Porter dan Steer; Wanous dan Mobley, 1986).

b. Lama kerja.

U.S. Civil Service Commission (1977) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga seperempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (dalam Mobley, 1987).

Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya (Prihastuti, 1992). *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson et. all., 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerjaan-pekerjaan baru ini masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar dari pada pekerja-pekerja baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, 1987).

c. Tingkat pendidikan dan inteligensi.

Mowday et. all., (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dikatakan bahwa mereka mempunyai tingkat intelegensi tidak selalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Mereka mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987).

d. Keikatan terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hon et. all. (1979); Michaels dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982); Steel dan Ovalle (1984) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perasaannya akan semakin kecil orang tersebut mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya.

Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday et. all. 1982). Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Kepuasan kerja

Penelitian-penelitian yang dilakukan Michael dan Spector (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek ini adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 2003). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *sicrepancytheory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

f. Budaya perusahaan.

Menurut Tani dalam bukunya Manajemen dan Usahawan Indonesia (1990), budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi mereka, menentukan dan mengharapkan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu.

Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawan, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

2.1.3 Pengukuran Intensi *Turnover*

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan.

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu. Dalam hal ini harus dibedakan *turnover* yang dilakukan secara sukarela dan *turnover* karena suatu sebab. Formulasi yang paling sering digunakan menurut Mobley dan Seashore, dkk (1986) adalah :

$$LSP = \frac{P}{J} \times 100$$

Keterangan :

LSP = Laju seluruh pergantian karyawan

P = Jumlah keseluruhan pengunduran diri pada jarak yang berbeda, misalnya bulan atau tahun

J = Jumlah rata-rata karyawan dalam daftar gaji yang ditelaah

Beberapa cara lain pengukuran tingkat *turnover* menurut Mowday dkk (1982) adalah :

1. Rata-rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan
2. Tingkat penambahan, adalah jumlah karyawan baru pada satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut
3. Tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata-rata karyawan pada periode tersebut.
4. Tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggota perusahaan itu awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
5. Tingkat ketidakstabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan itu dari awal hingga satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
6. Tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.
7. Tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan baru yang keluar dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.

Penelitian ini tidak bermaksud melihat indeks *turnover* secara nyata dalam suatu perusahaan, namun lebih bersifat peramalan ke depan, yaitu dengan mengukur intensi *turnover* seorang karyawan pada suatu perusahaan.

Pengukuran intensi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung Fishbein dan Ajzen (1975) menyodorkan pendekatan pengukuran intensi secara langsung melalui pertanyaan yang diajukan secara langsung kepada individu apakah ia akan melakukan suatu perilaku tertentu atau tidak, bertitik tolak dari penilaian tunggal yaitu : ya – tidak atau mau – tidak mau. Sebaliknya, pengukuran intensi secara tidak langsung dapat dilakukan dengan menggunakan skala yang bertitik tolak pada model pilih jawaban dari sangat sesuai sampai sangat tidak sesuai terhadap perilaku tertentu.

Pengukuran intensi secara langsung menekankan pada isi intensi atau spontanitas keinginan untuk melakukan suatu perilaku tertentu tanpa memperhatikan proses yang mendahului terbentuknya intensi itu sendiri. Sebaliknya pengukuran intensi secara tidak langsung berdasarkan pada model kerangka konseptual pembentukan perilaku, yaitu bahwa intensi merupakan fungsi dari dua determinan utama : sikap pribadi terhadap perilaku yang akan dilakukan dan persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tersebut.

Sikap pribadi terhadap perilaku yang akan dilakukan mengarah pada kecenderungan yang muncul dari dalam diri individu. Sebaliknya norma subjektif merefleksikan pengaruh dan tekanan dari lingkungan sosial yang melingkupi individu. Berdasarkan pengertian ini maka dapat dikatakan bahwa individu akan berniat untuk melakukan suatu perilaku jika ia menganggap perilaku tersebut positif, serta jika ia percaya bahwa orang-orang disekitarnya berpandangan bahwa perilaku tersebut sudah semestinya dilakukan. Dari penjelasan ini kemudian diasumsikan bahwa semakin favorable sikap pribadi dan norma subjektif seseorang terhadap perilaku *turnover* maka semakin tinggi intensinya untuk mewujudkan perilaku positif terhadap *turnover*, dan semakin rendah intensinya untuk melaksanakan perilaku negatif terhadap *turnover* (Fishbein dan Ajzen, 1975).

Pengukuran intensi *turnover* akan menghasilkan suatu ukuran yang menunjukkan seberapa kuat intensi seseorang untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja. Sesuai dengan pendapat Fishbein dan Ajzen (1975) bahwa intensi merupakan prediktor tunggal dari perilaku yang akan dilakukan oleh seseorang, maka penelitian tentang intensi *turnover* akan merupakan prediktor terbaik terhadap perilaku *turnover*.

2.1.4 Jenis-jenis *Turnover* Karyawan

Menurut Lee-Ross (1999) perputaran karyawan dibagi menjadi perputaran karyawan yang sukarela dan tidak sukarela, fungsional dan tidak fungsional, serta bisa dihindari dan tidak bisa dihindari.

- a. Sukarela dan tidak sukarela. Mobley (1982) menyatakan bahwa perputaran karyawan sukarela adalah perputaran karyawan yang terjadi atas kemauan karyawan sendiri, sedangkan perputaran tidak sukarela adalah perputaran karyawan yang terjadi bukan atas kemauan karyawan sendiri (diberhentikan oleh perusahaan).
- b. Fungsional dan tidak fungsional. Lee-Ross (1999) mengatakan bahwa perputaran karyawan tidak fungsional terjadi bila karyawan dengan performa yang tidak memenuhi harapan perusahaan keluar, sedangkan perputaran karyawan fungsional terjadi bila karyawan dengan performa yang memenuhi harapan perusahaan keluar.
- c. Bisa dihindari dan tidak bisa dihindari. Perputaran karyawan yang tidak bisa dihindari terjadi ketika karyawan keluar karena alasan-alasan yang berhubungan dengan pekerjaan misal masalah gaji, kondisi kerja atau masalah dengan atasan, sedangkan perputaran karyawan yang bisa dihindari terjadi ketika karyawan keluar karena alasan-alasan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan misalnya seseorang harus pindah keluar kota mengikuti suami (Lee-Ross, 1999).

2.1.5 Dampak *Turnover*

Turnover telah lama menjadi area penelitian penting dari beberapa disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, ekonomi dan perilaku organisasi (William and Hazer, 1986). Biasanya *turnover* dipandang sebagai suatu masalah didalam organisasi, namun pandangan ini tidak selamanya berlaku.

Psikologi industri dan organisasi membagi dua jenis *turnover* yaitu *functional turnover* dan *dysfunctional turnover*. Dimana *functional turnover*

dapat menguntungkan perusahaan-perusahaan dan dapat pula merugikan perusahaan. Dalam *functional turnover*, organisasi mempunyai kesempatan untuk mengganti performa jelek yang ditinggalkan menjadi performa yang baik. *Dysfunctional turnover* berharga bagi organisasi karena ditinggalkannya performa yang baik. Dalam analisa penelitian Mc Evloy dan Cascio (1985) menemukan hubungan yang negatif diantara *turnover* dan performa. Ini disebabkan karena lebih banyak *turnover* pada performa yang jelek. Salah satu faktor yang mendorong keputusan meninggalkan pekerjaan adalah tersediannya pekerjaan yang lain.

Menurut Muchinsky dan Morrow (1980), seorang lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaan pada saat banyak pekerjaan lain tersedia dari pada saat pekerjaan sulit diperoleh. Sebuah penelitian meta-analisis mengenai kepuasan dan *turnover* mendukung pendapat ini. Ketidakpuasan lebih terprediksi pada *turnover* saat penuh lowongan pekerjaan (Carsten & Spector, 1987). Gerhart (1990) selanjutnya menjelaskan proses ini: seorang dapat memandang banyak pekerjaan diluar dan memutuskan untuk mencari pekerjaan lain, tetapi bila alternatif terbatas, kenyataan ini mencegah orang untuk meninggalkan pekerjaan.

Tingkat *performance* dapat memberi gambaran tentang keputusan untuk meninggalkan atau tetap dalam pekerjaan walaupun belum jelas secara pasti. Spector dan Steers (2003) berpendapat bahwa *performance* dapat berinteraksi dengan keputusan di dalam menentukan *turnover*. Mereka menemukan bahwa *turnover* bukan hanya disebabkan oleh performa yang jelek, namun performa yang jelek pada orang tidak puas lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaan. McEvoy dan Cascio (1987) berpendapat bahwa secara umum hampir sama baik pada pekerja yang baik maupun pekerja yang jelek, tetapi efeknya tidak berhubungan. Mereka menyimpulkan bahwa pekerja yang baik lebih banyak meninggalkan pekerjaan dari biasanya pada saat pasar kerja berkembang, sedangkan pekerja yang jelek meninggalkan pekerjaannya walaupun pada saat pasar kerja jelek.

Dari penjelasan diatas menunjukkan ada beberapa variabel penting dalam menentukan niat meninggalkan pekerjaan yang dilanjutkan dengan *turnover* yaitu: tingkat untuk kerja, pekerja secara umum dan sikap kerja seperti kepuasan dan

stress kerja. Semua variabel ini menunjukkan hubungan yang kompleks. Secara umum lebih banyak pekerja yang jelek dan pekerja yang tidak puas serta tidak mempunyai komitmen meninggalkan pekerjaannya. Namun hal ini tidak berlaku pada semua orang. Pekerja yang tidak puas cenderung meninggalkan pada saat pekerjaan penuh, dimana pekerja yang jelek mungkin saja meninggalkan pekerjaannya pada saat pengangguran tinggi. Tingkat performa dan kepuasan kerja tampak menjadi dua alasan yang *independent* mengapa orang meninggalkan pekerjaan.

2.2 Pengembangan Karir

2.2.1 Pengertian Karir

Karir adalah semua pekerjaan yang dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Karir adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan dan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam kehidupan kerjanya (Werther & Davis, 1993).

Karir adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan (posisi jabatan, tugas pekerjaan, keputusan-keputusan dan interpretasi subjektif terhadap situasi pekerjaan) dan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam kehidupan kerjanya (Greenhaus dalam Ivancevich, 2001).

Karir tidak dapat didefinisikan sebagai pekerjaan atau suatu fungsi pekerjaan, tetapi merupakan suatu rangkaian pekerjaan atau posisi yang dihubungkan dengan elemen-elemen, seperti : training, pendidikan dan lain sebagainya (Haywood, 1993).

Karir adalah urutan posisi pekerjaan yang saling berhubungan baik dibayar ataupun tidak dibayar, yang membantu pegawai meningkatkan keterampilan, mencapai kesuksesan/keberhasilan dalam pekerjaannya (Dessler, 1997). Karir adalah pola peningkatan dalam pekerjaan sepanjang jangka waktu kehidupan kerja seseorang, mencakup tahapan karir dan setiap tahap terkait dengan usia dan kebutuhan pribadi (Ivancevich, 2001).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa karir adalah serangkaian posisi yang dicapai seseorang karyawan/pegawai selama masa kerjanya, dimana posisi tersebut dicapai setelah seseorang memenuhi persyaratan untuk mencapai posisi tersebut, persyaratan tersebut seperti training, pendidikan dan sebagainya.

2.2.2 Perencanaan Karir

Perencanaan karir adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, karakteristik personil lainnya (Dessler, 1997).

Perencanaan karir yang efektif Siegel/ Myrtle (1985) mengatakan :

Like many organizational processes, career planning must dual needs if it is to be effective. On one hand, it has to meet the individual requirements or workers who have specific need and aspiration.

Bahwa perencanaan karir adalah proses dengan mana individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Melalui perencanaan karir seseorang individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan alternatif, menyusun tujuan karir dan merencanakan aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai dengan tujuan pribadi dan kesempatan yang secara realistis tersebut.

Bagi organisasi, perencanaan karir (*carrier planing*) menunjukkan adanya kaderisasi dalam rangka mempersiapkan pegawai yang bermutu disetiap jabatan. Sedangkan bagi pegawai, menunjukkan adanya kepastian hari depan yang dapat menggugah semangat pengabdian dan prestasi kerja.

Dalam perencanaan pengembangan karir pegawai perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir, yaitu obyektif, rasional, dan transparan.

2. Kepedulian para atasan langsung, yaitu diperlukan adanya umpan balik (*feed back*) untuk mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu dibenahi.
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi, yaitu diterapkannya prinsip keadilan dan kesamaan kesempatan untuk dipertimbangkan/ dipromosikan melalui proses seleksi internal yang kompetitif.
4. Minat untuk dipromosikan, yaitu diperlukan adanya pendekatan yang fleksibel dan proaktif karena sifatnya sangat individualistik.
5. Tingkat kepuasan, yaitu bersifat sangat individualistik dan ukuran keberhasilan yang digunakan pun berbeda-beda.

Perencanaan sumber daya manusia menurut pendapat Siagian (1997) antara lain menyangkut :

1. Jumlah tenaga kerja yang ada
2. Berbagai kualifikasinya
3. Masa kerja masing-masing
4. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti
5. Bakat yang masih perlu dikembangkan
6. Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang

Perencanaan akan lebih sempurna apabila usia juga diperhitungkan sebagai bahan pertimbangan dalam pengangkatan jabatan. Hal ini sependapat dengan Siagian (1997) bahwa organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang sedangkan promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Pada hakekatnya pengertian promosi yaitu bahwa apabila seorang pegawai dimutasikan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih meningkat atau lebih besar.

2.2.3 Manajemen Karir

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

Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif. Manajemen karir adalah proses dimana individu mengembangkan, menghimpunkan dan memonitoring tujuan dan strategis karir (Greenhaus et al, 2000). Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir. Banyak orang gagal mengelola karir karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarah pada penetapan sasaran karir maka perencanaan karir cenderung terlaksana.

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

a. Prestasi Kerja

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

b. Exposure

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

c. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

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

Menurut Simamora (1995) individu merencanakan karir untuk meningkatkan status gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin :

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan
2. Mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan
3. Menyatakan minta dalam karyawan mereka
4. Meningkatkan produktivitas
5. Mengurangi *turnover* karyawan
6. Memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya
7. Menciptakan citra rekrutmen yang positif

Karir individual dan organisasi tidaklah terpisah dan berbeda. Karir dapat dilihat dari perspektif individu dan organisasional (Greenhaus et al, 2000). Seorang karyawan yang merencanakan karir individualnya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan akan meninggalkan perusahaan oleh karenanya organisasi haruslah membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Efektivitas sumber daya manusia melalui manajemen karir meskipun sukar dilakukan, namun sangat penting untuk dilaksanakan. Manajemen karir penting dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan karyawan khususnya dan organisasi pada umumnya. Meski banyak hubungan kerja yang bersifat tradisional, pelaksanaan program manajemen karir akan meningkatkan efektivitas karyawan. Selain itu, keterkaitan antara karyawan, manajerial, dan organisasional sangat mendukung keberhasilan manajemen karir (Sudarwan, 1997).

Manajemen karir adalah suatu proses seorang individu mengembangkan, memperbaiki dan memonitor tujuan serta strategi karir (Gutteridge & Otte, 1983 dalam Greenhauss, 1997). Proses pengembangan dan perbaikan tersebut berlangsung secara terus menerus.

Menurut Greenhauss (1997) individu yang terlibat dalam manajemen karir, akan mengumpulkan informasi yang relevan mengenai dirinya, dunia atau ruang lingkup pekerjaannya, menetapkan tujuan karir yang realitis berdasarkan informasi tersebut, mengembangkan dan memperbaiki strategi untuk mencapai tujuan, seperti yang terlihat pada gambar II.3 model ini merupakan acuan bagi seseorang yang ingin mengelola karirnya. Tidak semua orang harus melalui semua tahap seperti dalam model manajemen karir ini.

Dalam kehidupan organisasi sendiri, manajemen karir menjadi penting sebab anggota organisasi lebih bahagia dan lebih puas apabila pribadi mereka sesuai dengan kehidupan kerjanya (Haywood, 1993). Selain itu, manajemen karir juga merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus karena bekerja adalah merupakan bagian dari hidup, adanya perubahan lingkungan, teknologi, reorganisasi, dan perlunya perubahan menuju perbaikan.

Gambar 2.2 Model Manajemen Karir

Informasi, Kesempatan & Dukungan

Keputusan Untuk



Pendidikan, Keluarga, Pekerjaan & Institusi

Keterangan gambar :

1. Tahap pertama dalam manajemen karir adalah penjajakan karir (A), dimulai dengan mengumpulkan informasi. Informasi yang dikumpulkan meliputi : pengenalan diri sendiri yang menyangkut : keinginan, bakat, pentingnya pekerjaan dan alternatif pekerjaan didalam atau diluar organisasi.
2. Bila proses penjajakan karir berlangsung dengan baik, seseorang dapat lebih memahami diri dan lingkungannya (B). Dia menjadi lebih memahami pekerjaan yang diinginkan, persyaratan pekerjaan dan kesempatan serta halangan yang ada.

3. Pemahaman mengenai diri sendiri dan lingkungannya dapat membantu seseorang memilih tujuan karir yang jelas (C).
4. Penetapan tujuan yang realitis akan memudahkan pengembangan (D) dan pengimplementasian (E) strategi karir, ketika suatu rencana kegiatan didesain untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan.
5. Implementasi strategi karir dapat menghasilkan umpan balik. Informasi umpan balik ini berasal dari pekerjaan atau hal-hal diluar pekerjaan (G) sehingga memungkinkan untuk penilaian karir (H) informasi tambahan dari penilaian karir menjadi masukan untuk penajakan karir selanjutnya (H → A).
6. Hubungan (B → D) menunjukkan bahwa penilaian karir juga memungkinkan seseorang untuk mempertimbangkan perubahan tujuan atau mempertahankan tujuan tetapi dengan memperbaiki strateginya (Sudarwan, 1997).

Keberhasilan penerapan model manajemen karir ini tergantung pada kepedulian organisasi untuk memberikan informasi pada karyawan dan mendukung usaha karyawan untuk mengelola karirnya. Menjadi tanggung jawab manajemen organisasi untuk menciptakan suatu lingkungan yang mendorong pengembangan secara profesional dengan memperhatikan kebutuhan seseorang untuk memperbaiki dirinya (Cabrera, 1990). Untuk meraih tujuan tersebut, hubungan antara karyawan dan pengusaha harus diperbaiki dengan membangun kepercayaan melalui komitmen bersama.

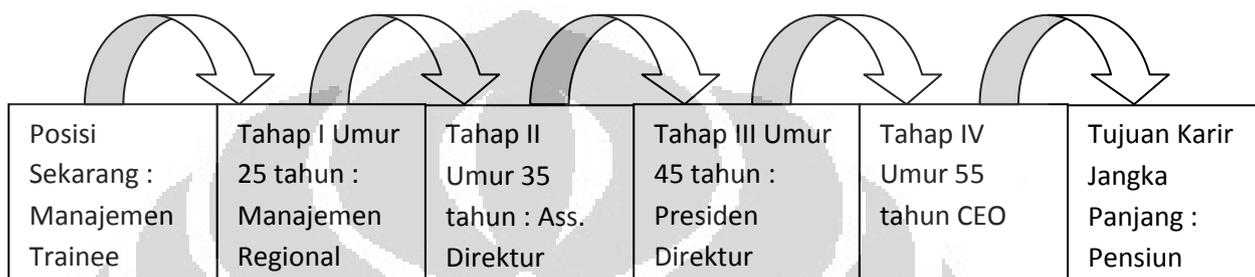
1. Manajemen Karir Tradisional

Menurut pandangan tradisional, karyawan dianggap sebagai permanen organisasi oleh pengusaha. Menurut Barrier (1994) karyawan disebut sebagai perencana karir (*career planners*). Perencana karir mempunyai kelemahan : mengasumsikan bahwa jalur karir adalah stabil, menganggap bahwa keberhasilan karir identik dengan pengumpulan piala, memfokuskan karir pada tujuan jangka panjang, menciptakan rencana karir yang kaku dan linier, percaya bahwa karir tergantung pada umur, mengembangkan rencana awal karir dan tidak diperbaharui

lagi, mengikuti karir orang lain dan mengasumsikan bahwa organisasi sudah merencanakan karir untuk mereka.

Dengan demikian, pengembangan karir telah ditentukan dengan promosi yang berhubungan dengan jabatan yang jelas dan mudah diukur. Gambar 2.3 memperlihatkan contoh manajemen karir tradisional.

Gambar 2.3 Model Perencanaan Karir Tradisional



Selain itu, hubungan antara karyawan dan pengusaha dalam pandangan tradisional memfokuskan pada pekerjaan atau jabatan (Waterman, 1995). Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan sehingga kurang memiliki kemampuan untuk bersaing dengan sesamanya. Mereka sangat tergantung pada pengusaha sehingga keahlian yang dimiliki relatif statis.

2. Manajemen Karir Modern

Pada dekade 1990-an, ketika lingkungan internal maupun eksternal organisasi makin kompleks, manajemen karir tradisional sudah tidak sesuai lagi. Baik organisasi maupun anggotanya harus semakin aktif menentukan tujuan karir. Banyak perusahaan yang mengalami restrukturisasi yang menyadari bahwa hubungan kerja yang bersifat tradisional hasilnya kurang memuaskan. Menurut Waterman & Collard (1995), hubungan tradisional orang tua dan anak juga harus diubah menjadi hubungan seorang dewasa. Hubungan ini akan memberikan kesempatan karyawan untuk tumbuh dan mendapatkan keahlian baru.

Pendekatan manajemen karir modern ini menekankan pada pembagian tanggung jawab antara manajer dan karyawan untuk memelihara, meningkatkan

kemampuan bersaing individu di dalam dan di luar perusahaan (Cabrera, 1990). Dengan membantu karyawan menjadi lebih *employable*, organisasi dapat membangun karyawan lebih fleksibel (Waterman & Collard, 1995). Manajer juga memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan produktivitasnya. Dengan demikian, terjadi pendekatan, proaktif karyawan berdasarkan inisiatif individu.

Selain itu, karyawan juga diharapkan menjadi *career strategists* (Barrier, 1994). Sebagai *career strategists*, karyawan tidak bisa membuat jalur karir yang linier dan jangka panjang, malahan membuat perencanaan yang fleksibel untuk menghindari perubahan dan mau mengambil resiko atas keputusannya. Pendekatan ini membutuhkan perubahan dalam sikap dan nilai. Tabel II.1 menunjukkan dengan jelas perbedaan antara manajemen karir tradisional dan manajemen karir modern.

Tabel 2.1 Perbandingan career planners dengan career strategists

CAREER PLANNERS	CAREER STRATEGISTS
1. Karir adalah stabil, jalur karir tetap	1. Jalur karir terpisah dan berubah
2. Keberhasilan karir sama dengan pengumpulan piala	2. Keberhasilan karir sama dengan kepuasan diri
3. Fokus pada jangka panjang	3. Fokus pada jangka pendek
4. Perencanaan karir linier	4. Perencanaan karir sesuai dengan kebutuhan
5. Karir tergantung pada umur	5. Karir tidak tergantung pada umur
6. Perencanaan karir ditetapkan pada awal dan tidak pernah diadakan penilaian	6. Perencanaan karir fleksibel dan secara kontinyu diadakan penilaian kembali
7. Kemajuan karir dibandingkan karir orang lain	7. Kemajuan karir dinilai berdasarkan kepuasan diri
8. Organisasi tempat bekerja akan mengatur jalur karir	8. Mengatur jalur karir sendiri

CAREER PLANNERS	CAREER STRATEGISTS
	karen tidak bergantung pada organisasi tempat bekerja

Sumber : Robert Barrier, 1994

3. Tanggung Jawab Karyawan, Manajerial dan Organisasi

Pelaksanaan program manajemen karir melibatkan karyawan, manajerial dan organisasional. Mereka saling terkait dan bertanggung jawab dalam keberhasilan manajemen karir. Menurut Crampton, Hodge & Motwani (1994), terdapat beberapa pihak yang berkaitan dengan manajemen karir :

- a. Top Manajemen, dukungan top manajemen tidak terbatas secara finansial, melainkan juga menciptakan suatu iklim bagi pengembangan karyawan secara profesional
- b. Organisasi melalui departemen sumber daya manusia menjamin interelasi diantara hubungan antara karyawan, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja karyawan, dan kebijaksanaan penarikan serta promosi.
- c. Penyelia berperan sebagai perantara di dalam organisasi karena mempunyai kontak langsung dengan karyawan.
- d. Karyawan bertanggung jawab atas pengembangan dirinya. Langkah proaktif yang dapat dilakukan karyawan adalah : (1) menetapkan tujuan karir dan mengkomunikasikan pada penyelia. Bila mungkin, penyelia dapat menyediakan kesempatan dan bantuan untuk memperbaiki keahlian karyawan. (2) secara aktif mencari kesempatan pelatihan dan pengembangan karir yang ditawarkan organisasi. (3) meningkatkan pengalaman pelatihan dengan kesempatan kerja untuk menerapkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan. (4) menggunakan mekanisme organisasi dan melalui penyelia memberikan umpan balik yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan karir (Crampton, Hodge & Motwani, 1994).

Secara individu, karyawan bertanggung jawab untuk mengajukan perencanaan karir mereka. Manajer harus mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab untuk karir mereka, menawarkan bantuan secara kontinyu dalam bentuk pemberian *feedback* pada kinerja individu, informasi mengenai

perusahaan, informasi pekerjaan dan informasi kesempatan karir yang ada. Organisasi bertugas memberikan informasi mengenai misi, kebijakan, dan rencana, dan menyediakan dukungan pada penugasan pribadi karyawan, pelatihan dan pengembangan. Secara lebih lengkap tanggung jawab masing-masing pihak (karyawan, manajer dan organisasi) dapat dilihat dalam tabel 2.1.

Tabel 2.2 Tanggung Jawab untuk Pengembangan Karir dalam Organisasi

AKTIVITAS PERENCANAAN KARIR	AKTIVITAS MANAJEMEN KARIR
<p>Tanggung Jawab Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan pengukuran diri (<i>self-assess</i>) minat dan nilai • Analisa pilihan karir • Menentukan tujuan dan kebutuhan pengembangan • Mengkomunikasikan pemilihan pengembangan kepada manajer • Melakukan perencanaan tindakan (<i>action plan</i>) yang dapat disetujui bersama dengan manajer • Mengikuti persetujuan terhadap perencanaan tindakan (<i>action plan</i>) 	<p>Tanggung Jawab Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan informasi yang akurat kepada manajemen menyangkut keterampilan, pengalaman kerja, minat dan aspirasi karir
<p>Tanggung Jawab Manajer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertindak sebagai katalisator, membuat karyawan peka terhadap proses perencanaan karir 	<p>Tanggung Jawab Manajer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengecek validasi/ketepatan informasi yang diberikan oleh karyawan • Menyediakan informasi tentang

AKTIVITAS PERENCANAAN KARIR	AKTIVITAS MANAJEMEN KARIR
<ul style="list-style-type: none"> • Mengukur realisme tujuan yang diekspersikan oleh karyawan dan kebutuhan yang diterima • Memberikan konseling kepada karyawan dan mengembangkan perencanaan yang dapat disetujui bersama • Menindaklanjuti dan memperbaharui perencanaan karyawan setepat mungkin 	<p>posisi lowongan pekerjaan yang dipertanggungjawabkan oleh manajer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan semua informasi yang disediakan untuk : 1) mengidentifikasi semua kandidat yang layak untuk posisi lowongan tersebut dan menyeleksi mereka dan 2) mengidentifikasi kesempatan pengembangan karir (pembukaan pekerjaan baru, program training, rotasi pekerjaan) untuk para karyawan dan menempatkan mereka dengan sesuai.
<p>Tanggung Jawab Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan model perencanaan karir, sumber, konseling, dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karir individual • Menyediakan training dalam perencanaan pengembangan karir kepada manajer dan karyawan serta konseling karir kepada manajer • Menyediakan program training keterampilan dan kesempatan pengembangan dalam pekerjaan 	<p>Tanggung Jawab Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan proses dan sistem informasi untuk mengakomodasi kebutuhan pembuatan keputusan oleh pihak manajemen • Mengorganisasikan dan memperbaharui seluruh informasi • Memastikan penggunaan informasi secara efektif dengan : 1) mendesain metode yang cukup mudah untuk mengumpulkan, menganalisis,

AKTIVITAS PERENCANAAN KARIR	AKTIVITAS MANAJEMEN KARIR
	menginterpertasi, dan menggunakan informasi dan 2) memonitor dan mengevaluasi efektivitas proses

Sumber : F.J Minor, Computer Application in Career Development Planning. In D.T. Hall and associates, Career Development in Organization. San Fransisco. CA : Jossey-Bass, 1986.

Pengelolaan karir menurut Gutteridge & Otte sebagaimana dikutip Gilley & Egglan (1989) merupakan proses berkelanjutan yang mencakup perencanaan, penerapan dan monitoring rencana karir yang dipilih pegawai secara pribadi atau yang selaras dengan sistem karir perusahaan. Dan bahwa pengelolaan karir mencakup program-program sepanjang siklus kerja pegawai antara lain mencakup: rekrutmen dan seleksi, alokasi sumber daya manusia, penilaian dan evaluasi, pelatihan dan pengembangan.

Salah satu fungsi penting manajemen karir adalah membuat perencanaan karir. Perencanaan karir tidak hanya menguntungkan karyawan secara perseorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi. Organisasi mendapat jaminan tersedianya pegawai-pegawai yang cakap pada saat dibutuhkan organisasi. Bagi pegawai program perencanaan karir memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelidiki minat, kebutuhan, dan pilihan karir dalam organisasi. Melalui proses perencanaan karir pegawai-pegawai dibantu untuk menentukan tujuan-tujuan realistik dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk jabatan-jabatan sasaran.

Pada dasarnya pengelolaan karir bertujuan menjamin terpenuhinya kebutuhan organisasi akan suksesti manajemen, memberikan pelatihan yang berkesinambungan dan pengalaman bagi pegawai sebagai bekal untuk jabatan yang akan diemban dimasa depan, memberikan bimbingan dan dukungan sehingga pegawai dapat mencapai kesuksesan karir yang sesuai dengan

kemampuan dan aspirasinya (Amstrong, 1994). Dikemukakanya lebih lanjut bahwa perusahaan perlu merumuskan kebijakan pengelolaan karir yang tepat. Apakah perusahaan akan memilih kebijakan jangka pendek, jangka panjang atau kebijakan jangka panjang yang fleksibel sifatnya. Secara umum kebijakan jangka pendek lebih banyak ditemui pada usaha bisnis kecil dengan pertumbuhan yang cepat. Sedangkan kebijakan jangka panjang lebih cocok untuk organisasi yang birokratik dan mekanistik.

2.2.4 Tipe Karir

Menurut George & Jones (1999) ada empat tipe karir yaitu :

1. *Steady state careers* menggambarkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan tertentu. Dengan tipe karir ini pegawai akan menjadi ahli dibidangnya dan biasanya termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri dan memandang diri mereka sebagai profesional
2. *Linear careers* menggambarkan peningkatan pegawai dalam tanggung jawab, keterampilan, dan jenjang jabatan dalam perusahaan. Tipe karir ini ditemui pada perusahaan dengan pandangan tradisional tentang karir (Woodall, 2000), dimana pegawai akan menjadi ahli pada salah satu fungsi dalam organisasi.
3. *Spiral careers* menggambarkan peningkatan karir pegawai melalui tipe pekerjaan yang berbeda-beda. Dengan tipe karir ini, pegawai meniti karir melalui fungsi dimana mobilitas lateral sama pentingnya dengan mobilitas vertikal (Woodall, 2000).
4. *Transitory careers* menggambarkan tipe pekerjaan yang berbeda-beda yang dijalani individu dalam bidang keahlian yang berbeda pula.

Mengacu pada tipe karir di atas, perusahaan biasanya memberikan peluang karir bagi pegawainya melalui tipe *linear career*. Namun di sisi lain tidak tertutup kemungkinan perusahaan mengembangkan tipe *spiral career* terutama bagi pegawai yang potensial untuk dikembangkan hingga jenjang puncak.

Pandangan mengenai pola jalur karir menurut Gilley & Egglan (1989) mengemukakan tiga tipe pola jalur karir yaitu :

1. *Historical career path*, merupakan tipe yang selalu ada dalam perusahaan dan bersifat informal, mengikuti jejak jalur manager yang lebih senior. Pendekatan model ini dimanfaatkan pola promosi dan transfer sebagai alat peningkatan karir dan mencerminkan suatu pendekatan yang tradisional.
2. *Organizational career path*, merupakan pendekatan yang dirumuskan pihak manajemen dan lebih bersifat pragmatik. Model pendekatan ini tercermin dalam rencana bisnis, kebutuhan dan struktur organisasi serta menggambarkan nilai-nilai yang menjadi acuan manajemen. Dan pendekatan ini menekankan pada deskripsi jabatan, evaluasi jabatan serta praktek pemberian imbal jasa.
3. *Behavioral career path*, merupakan pendekatan yang mencerminkan urutan posisi jabatan yang logis yang bisa diemban pegawai berdasarkan analisis terhadap aktivitas nyata yang dilakukan dalam pekerjaan. Model pendekatan ini menyesuaikan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Dengan demikian pendekatan ini merupakan pendekatan yang ideal bagi perencanaan karir individu. Pendekatan ini memberikan peluang bagi pegawai untuk meniti karir lintas fungsi, lintas geografik maupun lintas perusahaan (antar perusahaan dengan anak perusahaan) dalam rangka pengembangan karir.

Sedangkan Davis (1993) mengemukakan dua pandangan mengenai pola jalur karir yaitu:

1. Pandangan jalur karir tradisional menekankan pada *career ladder* dimana peningkatan/ pengembangan karir bercirikan mobilitas vertikal dalam okupasi/ kelompok pekerjaan tertentu atau fungsi tertentu.
2. Pandangan jalur karir yang lebih maju, menekankan pada pengalaman nyata dalam pekerjaan dan preferensi individu. Pendekatan ini mencakup kemungkinan mobilitas pegawai yang bersifat *lateral* dan *downward*, *fleksibilitas* dalam mempertimbangkan kualitas individu dan kualifikasi jabatan yang dipersyaratkan tetapi juga mencakup kualifikasi kompetensi.

2.2.5 Tahapan Karir

Pada dasarnya siklus karir individu dalam perusahaan dapat dibedakan dalam tahapan-tahapan tertentu. Beberapa pendapat/pandangan tentang siklus karir akan diuraikan dibawah ini.

Menurut Ivancevich (2001) karir seseorang terdiri dari dari empat tahap yaitu (*apprenticeship, advancement, maintenance, strategic thinking*) dan setiap tahap terkait dengan kebutuhan pribadi dan usia.

1. Tahap pertama adalah tahap *apprenticeship* dimana profesional muda/pegawai mulai masuk kerja, dengan pengetahuan teknis yang tinggi namun belum memiliki pemahaman akan tuntutan dan harapan organisasi. Tahap ini dipengaruhi oleh hubungan profesional muda dengan penyelia. Untuk berhasil menjalani tahap ini, profesional muda tersebut harus mau menerima kondisi ketergantungan secara psikologis dengan senior/orang yang lebih berpengalaman, harus bersedia diarahkan oleh tokoh otoritas. Tahap ini berlangsung selama lima tahunan.
2. Tahap *advancement* adalah tahap dimana profesional muda/pegawai dituntut untuk bekerja secara mandiri dan menjalankan perannya sebagai *independent contributor* secara maksimal. Tahap ini merupakan tahap yang paling menentukan bagi pengembangan karir selanjutnya. Mereka yang berhasil adalah yang mampu mengembangkan kepercayaan diri.
3. Tahap *maintenance* adalah tahap dimana seorang profesional dituntut untuk berperan sebagai mentor serta memperluas minat dan perhatiannya terhadap orang lain diluar perusahaan. Sebagai mentor, diharapkan ia mampu membantu pegawai yang lebih muda mengatasi persoalan yang dihadapi dalam pekerjaan melalui pemberian informasi dan berbagi pengalaman.
4. Tahap *strategic thinking* adalah tahap dimana individu diharapkan membentuk/ mengarahkan perusahaan dimana ia bekerja melalui rencana strategik jangka panjang. Tidak semua orang menjalani tahapan ini. Namun para profesional yang belajar memberikan pengaruh dan secara proaktif menerapkan kepemimpinan melalui pemberian ide-ide, seleksi pegawai dan perancangan struktur organisasi akan berhasil pada tahap ini.

Tahapan karir menurut George (1999) terdiri dari :

1. Tahap *early career* mencakup tahap pertama : *establishment stage*, dimana pegawai termotivasi untuk belajar menguasai tugas pekerjaan dan menyelesaikan diri diperusahaan. Tahap kedua : *achievement stage* dimana pegawai setelah menguasai pekerjaannya, termotivasi untuk mencapai sesuatu yang berharga dan memberikan kontribusi yang berarti kepada perusahaan. *Achievement* ini maknanya berbeda bagi setiap individu sesuai dengan nilai yang menjadi acuannya dalam bekerja. Ada yang mengkaitkan keberhasilan dengan peningkatan dalam jenjang jabatan dalam perusahaan, keahlian dalam bidang tertentu atau penciptaan solusi permasalahan yang sulit. Hal ini pada dasarnya terkait dengan kebutuhan pegawai (*self esteem* atau *achievement*) sebagaimana telah dikemukakan oleh Ivancevich. Pada tahap ini perusahaan dituntut untuk melakukan berbagai aktivitas pengembangan karir, yang bertujuan agar pegawai termotivasi untuk mencapai tujuan karir pribadi tetapi juga mencapai tujuan kelompok dan tujuan organisasi. Beberapa aktivitas yang dapat dipertimbangkan antara lain : *job desain* atau pemberian imbal jasa-status-penugasan-promosi dan beragam peluang karir yang didasarkan input/ kontribusi pegawai (kemampuan, pendidikan, pengalaman, waktu dan usaha) terhadap perusahaan. Manager/atasan dituntut untuk memberikan penilaian kinerja yang tepat, membantu pegawai untuk mengetahui tingkat keberhasilan mereka, menentukan bagaimana memperbaiki kelemahan dalam rangka mencapai tujuan karir. Program lain yang disarankan adalah menugaskan pegawai yang berpengalaman sebagai mentor bagi pegawai baru.
2. Tahap *mid careers* dimana pegawai setelah lama bekerja, menghadapi tantangan untuk tetap produktif dan di sisi lain ada kebutuhan untuk mempertahankan karirnya. Biasanya pada tahap ini pegawai mengalami permasalahan *career plateau*, keusangan (*obsolescence*).
3. Tahap *late careers*, tahap menjelang pensiun dimana pegawai senior umumnya dilihat sebagai individu yang lambat, sulit berubah dan kurang produktif. Pada tahap ini perusahaan harus merubah cara pandang tersebut dan mendidik pegawai untuk menghayati kapabilitas dan kontribusi yang memberikan oleh pejabat senior.

Tahapan karir menurut Hall dalam Fomburn, et all (1984) mencakup :

1. *Exploration stage*, tahap dimana individu membutuhkan informasi mengenai diri sendiri dan peluang karir yang ada dalam perusahaan. Hal ini bisa didapat melalui konseling, kerjasama, dan praktek kerja, perencanaan karir yang dilakukan secara mandiri, program *retraining*. Pada tahap ini atasan memegang peranan penting terutama melalui pemberian autonomi, dukungan dan tuntutan yang tinggi terhadap pegawai.
2. *Mid career stage*, dimana individu berada pada tahap mempertahankan karirnya dan dibutuhkan identifikasi strategis pengembangan antara lain mencakup : rotasi jabatan secara berkala, perpindahan antara fungsi, *job redesign*, penghargaan terhadap kinerja, partisipatif manajemen, posisi profesional/teknis yang lebih tinggi.
3. *Later career* dimana individu berada pada tahap menjelang pensiun. Pada tahap ini program transisi, kerja paruh waktu, seminar perencanaan persiapan pensiun merupakan program yang dapat dipertimbangkan untuk dilakukan.

Dari batasan konsep di atas, dapat disimpulkan tahapan karir mencakup tiga dimensi : dimensi urutan pekerjaan, dimensi waktu dan dimensi kebutuhan pribadi yang saling terkait. Dan apabila ditinjau dari perspektif pegawai setiap tahapan diwarnai oleh permasalahan yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan pribadi.

2.2.6 Jalur Karir Jabatan

2.2.6.1 Pengertian dan Manfaat

Jalur karir jabatan adalah pola pekerjaan yang dijalani seseorang secara berurutan sehingga membentuk karir (Werther & Davis, 1993). Jalur karir jabatan adalah bagan yang menggambarkan arah dan peluang karir yang tersedia dalam organisasi, menggambarkan langkah-langkah serta jangka waktu yang harus dijalani seseorang untuk mencapai tujuan karir (Gomez et.all, 2001).

Jalur karir adalah pola posisi atau peran yang terkait dengan jabatan seseorang sepanjang kehidupan kerja mencakup gambaran tentang peluang/kesempatan untuk berkembang serta kualifikasi yang dipersyaratkan (Walker, 1992). Jalur karir dari perspektif individu adalah urutan jabatan yang ingin dijalani seseorang untuk mencapai tujuan karir. Jalur karir dari perspektif organisasi adalah urutan jabatan yang tersedia yang harus dijalani seseorang untuk mencapai tujuan karir (Ivancevich, 2001).

Menurut Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (LPPM, 1997) secara umum pola jalur karir dapat diartikan sebagai peta yang menggambarkan kemungkinan urutan jabatan yang harus dilalui oleh seorang pegawai hingga mencapai jabatan tertinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan pola jalur karir jabatan adalah urutan jabatan yang tersedia dalam organisasi secara sistematis dan terencana, merupakan gambaran peluang yang bisa dipilih serta persyaratan kualifikasi yang harus dipenuhinya dalam rangka mencapai tujuan karir.

Bila suatu organisasi menyusun pola jalur karir maka organisasi tersebut akan mendapatkan beberapa manfaat. Manfaat pola jalur karir dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda, yaitu :

- a. Manfaat bagi organisasi
 - 1) Memudahkan kaderisasi dari dalam organisasi.
 - 2) Dasar penetapan kebutuhan pengembangan profesi.
 - 3) Menunjang penempatan pegawai secara tepat.
 - 4) Efisiensi waktu di dalam pengembangan pegawai.
 - 5) *Selling point* di dalam merekrut tenaga kerja.
- b. Manfaat bagi pegawai
 - 1) Memberikan gambaran tentang peluang karir yang tersedia di dalam organisasi bagi pegawai.
 - 2) Memberikan arahan akan karir yang diinginkannya pada masa yang akan datang.
 - 3) Acuan bagi rencana pengembangan karir yang akan dilakukan sendiri.

2.2.6.2 Menyusun Pola Karir

Menurut Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (LPPM, 1997), supaya pola karir yang disusun dapat memenuhi kebutuhan organisasi maka di dalam melakukan penyusunan pola karir pihak Departemen SDM harus mengajak fungsi-fungsi lain yang ada di dalam organisasi idealnya tim penyusunan pola jalur karir terdiri dari: pihak yang mewakili wewenang manajemen puncak, pihak-pihak yang mewakili visi dari fungsi yang ada di dalam organisasi seperti pemasaran, operasional dan keuangan, dan pihak departemen sumber daya manusia.

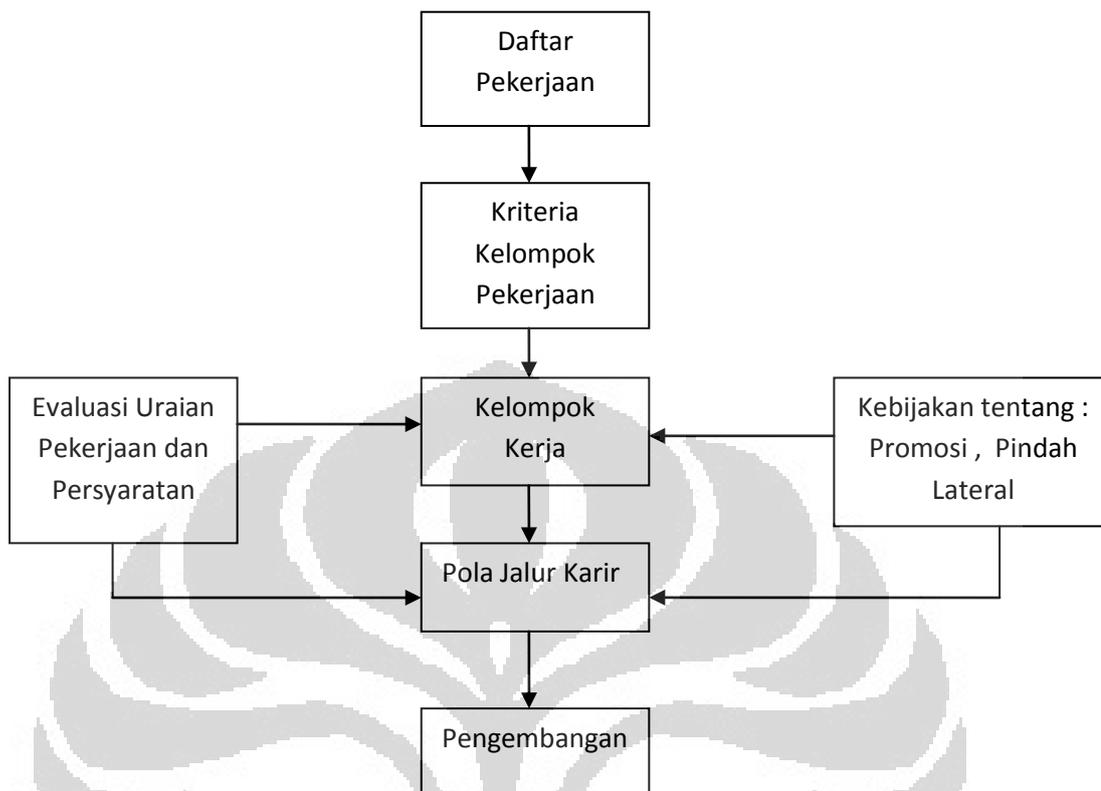
Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan organisasi dalam penyusunan suatu pola jalur karir adalah :

- a. Evaluasi struktur organisasi yang ada, agar didapatkan gambaran secara penuh tentang pekerjaan atau jabatan yang akan dibuat pola jalur karirnya.
- b. Buat kriteria-kriteria yang akan dijadikan dasar pengelompokan pekerjaan-pekerjaan yang ada didalam organisasi.
- c. Kelompok pekerjaan-pekerjaan (*job families*) sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- d. Tetapkan pengaturan dasar yang dapat diizinkan organisasi untuk masalah promosi, perpindahan lateral dan titik pindah (*switching point*).

Evaluasi uraian dan persyaratan jabatan setiap pekerjaan yang ada di dalam suatu *job families* sehingga didapatkan suatu gambaran pengalaman dan kualifikasi yang dituntut atau dihasilkan pada setiap pekerjaan :

- a. Dari pekerjaan yang paling tinggi dalam suatu *job families* ditetapkan pekerjaan-pekerjaan yang mungkin memenuhi persyaratan jabatan bagi pekerjaan tersebut. Dengan demikian terlihat urutan-urutan pekerjaan yang dapat saling memenuhi kebutuhan pengalaman dan kualifikasinya.
- b. Urutan-urutan yang telah tergambarkan harus disesuaikan dengan pengaturan dasar dari promosi, perpindahan lateral dan titik pindah sehingga tidak ada kebijaksanaan organisasi yang bertentangan.

Gambar 2.4 Proses Penyusunan Pola Jalur Karir



Sumber : Lokakarya Perencanaan dan Pengembangan Karir Lembaga PPM (1997)

2.2.6.3 Pelaksanaan Pola Jalur Karir

Setelah organisasi berhasil menyusun pola jalur karir maka organisasi harus tetap memberi perhatian pada pelaksanaan pola jalur karir yang ada. Menurut Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (1997), ada 2 (dua) hal yang penting dalam pelaksanaan pola jalur karir, yaitu :

a. Informasi tentang Jalur Karir

Tanpa mengurangi apa yang telah dilakukan oleh bagian SDM selama ini apabila organisasi telah menyusun pola jalur karir maka pegawai harus diberi informasi sebanyak mungkin mengenai pola jalur karir yang telah ada. Biasanya informasi ini diberikan oleh organisasi dengan cara memberi ceramah tentang pola jalur karir dan kemudian disusul dengan memo yang memberitahukan

tentang pola-pola jalur karir yang ada secara terperinci. Dengan demikian pegawai dapat mengetahui secara pasti peluang karir yang dimilikinya sehingga pegawai dapat merencanakan karir yang akan dijalaninya.

b. Konsultasi Karir

Bertujuan untuk membantu para pegawai di dalam memilih pola jalur karir yang sesuai dengan kemampuan, kebutuhan dan minat yang dimilikinya. Pada beberapa organisasi para konselor karir dijalankan oleh konsultan. Bila organisasi menginginkan sistem pola jalur karirnya bermanfaat sebaiknya peran sebagai konselor ini dilakukan oleh para manajer lini atau atasan dari pegawai itu sendiri karena mereka adalah orang-orang yang paling mengenal situasi organisasi dan bawahannya. Dalam menjalankan tugas sebagai konselor, para manajer lini diharapkan membantu pegawai dengan cara :

1. Mendengarkan apa yang mereka inginkan.
2. Mencoba menggali informasi tentang kemampuan dan minat pegawai.
3. Mencari pola jalur karir yang sesuai dengan pegawai tersebut.
4. Mendiskusikan alternatif pola jalur karir yang ada.
5. Merencanakan pengembangan yang sebaiknya dilakukan terutama dari pihak pegawai.

2.2.7 Pengembangan Karir

2.2.7.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah upaya formal yang dilakukan perusahaan secara terus menerus dalam rangka mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan yang dapat diandalkan. Pengembangan karir merupakan salah satu aktivitas sumber daya manusia yang penting, karena melalui pengembangan karir perusahaan dapat mempertahankan pegawai yang andal dan bertanggung jawab. Hal ini dapat terjadi bila sistem pengembangan karir mampu menyelaraskan kebutuhan pegawai dengan kebutuhan perusahaan (Gomez, 2001). Bahkan Gomez menambahkan bahwa pengembangan karir sebaiknya merupakan suatu strategis

bisnis agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam menghadapi tantangan globalisasi dan meningkatnya persaingan dunia usaha terutama persaingan dalam tingkat pengetahuan, keterampilan dan inovasi pegawai.

Pengembangan karir (Gauzali, 1996) merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang

Pengembangan karir (Dessler, 1997) adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Noe, dkk (1994) menyebutkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses bagi karyawan untuk mengalami kemajuan yang dijalani melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Lebih lanjut David, Rubin dan Osland (1991) mengatakan bahwa dalam memasuki sebuah organisasi kerja individu mempunyai harapan tertentu terhadap karirnya dan di dalam sebuah organisasi tersebut karyawan akan mendapatkan serangkaian pengalaman.

Pada intinya penerapan program pengembangan karir bertujuan untuk mengembangkan dan mempromosikan pegawai dari dalam perusahaan serta mengubah/ mengurangi tingkat *turnover* pegawai. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses kegiatan pengidentifikasi potensi pegawai dan meningkatkan kemampuannya yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi dimasa datang. Peningkatan kemampuan tersebut dapat melalui berbagai upaya mulai pendidikan, latihan maupun di luar diklat, sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan pekerjaan.

Bilamana pengembangan karir ini direncanakan dan dilaksanakan dengan baik dapat menimbulkan motivasi para pegawai untuk mengembangkan diri dan kemampuannya, dapat membangkitkan semangat, dan gairah kerja, serta memberikan kepuasan pegawai, yang pada akhirnya upaya pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat terwujud. Selain itu

juga akan memberikan keuntungan bukan saja pegawai secara individu tetapi organisasi secara keseluruhan.

2.2.8 Beberapa faktor yang berperan dalam pengembangan karir

Keberhasilan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Menurut Gouzali (1996) ada beberapa faktor yang berperan dalam pengembangan karir, yaitu :

a. Kebijakan organisasi

Adalah faktor legalitas sebagai landasan hukum yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan pengembangan karir, yaitu berupa undang-undang, peraturan perusahaan dan ketentuan lainnya di bidang kepegawaian yang mengatur dan dijadikan pedoman untuk melaksanakan pengembangan karir. Kebijakan organisasi akan menentukan :

- Ada tidaknya kesempatan pengembangan karir
- Luas sempatnya kesempatan pengembangan karir
- Jelas tidaknya aturan main dalam pengembangan karir
- Berlaku adil tidaknya pengembangan karir

b. Prestasi kerja

Adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan telah diselesaikan dengan baik sesuai dengan rencana. Ukurannya tentu setiap organisasi berbeda-beda, akan tetapi jika semua pekerjaan menjadi tugas dan tanggung jawabnya diselesaikan dengan rencana berarti dapat dikatakan sebagai prestasi.

c. Latar belakang pendidikan

Pendidikan disini adalah pendidikan formal. Pendidikan ini berperan untuk dipertimbangkan, bahkan menjadi persyaratan utama yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk melangkah menuju karir berikutnya.

d. Diklat yang telah diikuti

Diklat ini biasanya diselenggarakan oleh organisasi sendiri, dan diikuti oleh para pegawai yang oleh organisasinya akan dipromosikan menduduki suatu jabatan tertentu.

e. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dimaksud adalah mengacu pada masa kerja yang dihitung sejak pegawai yang bersangkutan mulai diangkat menjadi pegawai (tetap) dalam suatu organisasi. Pengalaman kerja ini juga akan berperan dalam pengembangan karir, karena dengan pengalaman kerja tersebut terjadi proses pembelajaran sehingga seorang pegawai dapat memperoleh kecakapan dan keterampilan kerja.

f. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan disini adalah kesetiaan seorang pegawai dalam memegang teguh rahasia jabatan yang dipegangnya maupun organisasi secara keseluruhan yang dapat merusak nama baik organisasi, pada ketentuan organisasi yang berlaku dan tidak melakukan tindakan-tindakan yang melawan hukum atas nama organisasinya.

g. Hubungan antara manusia

Hubungan antara manusia adalah komunikasi baik vertikal maupun horizontal yang mendukung pelaksanaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas maupun dalam rangka komunikasi yang bersifat informal. Hal ini penting karena manusia bekerja dalam suatu organisasi tidak sendirian, seorang pegawai harus bekerjasama dengan atasan langsung maupun rekan sekerja.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin sumber daya manusia dalam organisasi mempunyai kualitas dan kemampuan serta pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola karir dengan baik supaya semangat dan produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berkaitan penurunan kinerja organisasi. Dengan demikian pembinaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan

kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.2.9 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Gomez, et all (2001) mengemukakan proses pengembangan karir pada dasarnya terdiri dari tiga tahap yaitu :

1. Tahap Assesmen :

Tahap ini mencakup aktivitas *self assesment* dan *organizational assesment*.

- a. *Self Assesment*, merupakan aktivitas penting bagi perusahaan untuk memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya. Alat yang digunakan dalam *self assesment* ini berupa buku kerja dan *workshop*. Dimana melalui latihan-latihan, pengisian daftar pertanyaan dapat diidentifikasi keterampilan, minat dan nilai-nilai pegawai. Dan atas dasar identifikasi tersebut, pegawai dapat mengetahui tipe karir, jenis pekerjaan dan memilih karir yang sesuai dengan diri pribadi.
- b. *Organizational Assesment*, aktivitas ini mencakup *assesment center*, pemeriksaan psikologis, penilaian kinerja, *promotability forecasts* dan perencanaan suksesi. Dalam *assesment center*, pegawai dilibatkan dalam latihan, permainan bisnis, wawancara aagar kemampuan dan potensi yang dilibatkan dapat teridentifikasi. Begitu aktivitas ini biasa digunakan untuk memilih pegawai yang potensial untuk menduduki jabatan manajerial.

Dalam rangka pengembangan karir, *assesment canter* juga digunakan sebagai alat untuk kompetensi pegawai, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dengan melalui pemberian umpan balik diharapkan pegawai dapat memahami kemampuannya, kemudian menentukan tujuan dan rencana karir yang realistik.

2. Tahap Pengarahan

Merupakan tahap dimana *coaching* dan *counselling* baik secara formal maupun informal, pegawai diharapkan mampu memilih tipe karir yang

diinginkan secara realistik. Agar konseling karir berjalan dengan lancar dan efektif, perusahaan perlu menyampaikan informasi karir kepada pegawai seluas-luasnya secara terbuka. Hal ini dapat dilakukan melalui *workshop*, seminar dan *career development center*. Dengan cara tersebut diatas, perencanaan karir yang dirancang akan merupakan suatu *joint career planning* yang merupakan acuan bagi perusahaan dalam menentukan tindak lanjut yang harus dilakukan pegawai untuk mencapai tujuan karirnya.

3. Tahap Pengembangan

Merupakan tahap dimana perusahaan berdasarkan kesepakatan rencana karir bersama menentukan jenis pelatihan dan program pengembangan, yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai. Diharapkan dengan pelatihan dan program pengembangan tersebut, sikap pegawai baik terhadap diri sendiri maupun terhadap lingkungan kerja menjadi positif dan yang bersangkutan siap melaksanakan tugas-tugas yang akan dibebankan kelak padanya. Pada intinya, tahap pengembangan ini memusatkan aktivitas pada pengembangan diri melalui berbagai program yang diuraikan secara lebih rinci.

2.2.10 Program Pengembangan Karir

Flippo (dalam Simamora, 1995) mengungkapkan bahwa suatu program karir yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama yaitu :

1. Membantu para pegawai dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri.
2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu.
3. Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan karir.

Menurut Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (1997), program pengembangan karir terdiri dari beberapa elemen atau sistem, bila kita

telah mampu mengindefikasikan fungsi dari masing-masing elemen maka hubungan diantara elemen tersebut dapat tergambar lebih jelas dan dapat berjalan dengan alamiah. Elemen-elemen dari program pengembangan karir adalah :

1. Program Orientasi

Program ini ditujukan bagi pegawai yang baru direkrut oleh organisasi. Tujuan dari program ini adalah memberi gambaran ringkas mengenai filosofi dan tujuan dari organisasi, memberi gambaran bagaimana struktur dari tenaga kerja meraih tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dan memperkenalkan kemungkinan jalur karir yang dijalani oleh pegawai.

Adanya program orientasi ini diharapkan akan menambah wawasan pegawai baru sehingga mampu menyadari peluang pengembangan karir yang ada di dalam organisasi memahami bagaimana tujuan organisasi, budaya organisasi dan kinerja perseorangan menjadi faktor yang penting di dalam mengembangkan karir.

2. Sistem Penilaian Karya

Sistem penilaian karya bertujuan menuangkan seluruh peluang di dalam organisasi ke dalam suatu prosedur dan tuntutan kinerja bagi setiap pekerjaan. Sistem penilaian karya dapat berjalan efektif apabila sistem itu mampu menggambarkan kinerja yang diharapkan organisasi bagi suatu pekerjaan secara jelas baik bagi pemegang pekerjaan maupun pihak-pihak yang berkepentingan, sistem itu mampu memberikan penilaian atas kinerja yang dihasilkan seorang pemegang jabatan dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi, sistem itu mampu memberikan umpan balik terhadap usaha-usaha yang dilakukan seorang pemegang jabatan di dalam merealisasi kinerja yang diharapkan dan pada akhirnya sistem penilaian karya itu dapat merekomendasikan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan pengembangan potensi yang ada. Pelaksanaan dari sistem penilaian karya menuntut waktu dan partisipasi seluruh manager lini namun sistem ini sangat penting bagi program pengembangan karir.

3. Pola Jalur Karir

Pola jalur karir bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai urutan pekerjaan yang harus dilalui pegawai untuk meraih suatu jabatan tertentu. Kejelasan pola jalur karir di dalam organisasi sangat berpengaruh kepada keberhasilan program pengembangan karir karena pola jalur karir mengarahkan pengembangan pegawai dan menjadi dasar dari perencanaan karir yang dibuat setiap pegawai.

4. Pengembangan Profesi (Keahlian)

Untuk melaksanakan rencana pengembangan individu, pegawai memerlukan bantuan dan sistem pengembangan profesi yang terdiri dari pemberian informasi, pelatihan dan penugasan.

- a. Pemberian informasi, bertujuan untuk menginformasikan pegawai tentang suatu pengetahuan baru dan memperlihatkan hubungan antara pengetahuan itu dengan kinerja pekerjaan dan kinerja organisasi.
- b. Pemberian pelatihan, merupakan suatu hal yang bersifat lebih mendalam apabila dibandingkan dengan pemberian informasi. Pelatihan bertujuan untuk memadukan pengembangan pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan aplikasi dari pengetahuan tersebut. Biasanya teknik yang dipakai dalam pelatihan adalah pemberian pengetahuan, diskusi dan aplikasi.
- c. Pemberian penugasan, biasanya diberikan kepada pegawai yang telah menjalani pelatihan dengan tujuan meningkatkan kemampuan pegawai dengan memberikan kesempatan untuk mengenal kompleksitas dari suatu penyelesaian tugas.

5. Perencanaan Suksesi

Banyak organisasi yang berpendapat bahwa karir yang sukses adalah promosi kepada pegawai kepada pekerjaan yang lebih tinggi tanggung jawab dan wewenangnya, bahkan untuk orang-orang tertentu promosi datang terlalu cepat dan terjadi lebih sering dibandingkan orang lain.

Bagi mereka yang akan menduduki jabatan strategis sebaiknya dipersiapkan sejak awal, karena mereka harus memiliki kemampuan dan

keterampilan untuk menangani perubahan dimasa yang akan datang. Kemampuan dan keterampilan itu hanya dapat dipersiapkan apabila organisasi yang melakukan perencanaan suksesi. Kegiatan dan sistem apa yang dipergunakan pada perencanaan suksesi sangat tergantung dengan ukuran dan jenis organisasi yang melakukan. Pada dasarnya hasil yang diharapkan dari proses perencanaan suksesi adalah antisipasi kebutuhan tenaga manajerial dan usaha-usaha untuk mengembangkan pegawai yang berkemampuan tinggi.

Tujuan program pengembangan karir menurut Wexley & Latham (2002) mengemukakan tiga tujuan yang ingin dicapai :

- a. Kesadaran/ pemahaman tentang diri pribadi
- b. Peningkatan keterampilan dalam melaksanakan tugas jabatan
- c. Peningkatan motivasi yang berdampak terhadap terwujudnya kinerja yang lebih baik

Sedangkan Hall (1984) mengemukakan 4 tujuan program pengembangan ditinjau dari aspek jangka waktu dan perhatian seperti dibawah ini :

- a. Peningkatan kinerja, merupakan tujuan jangka pendek yang paling lama dijadikan target pengembangan. Program pengembangan disini menekankan pada peningkatan keterampilan tugas dari aspek teknis, aspek antar pribadi dan aspek konseptual.
- b. Perubahan sikap merupakan tujuan jangka pendek yang terkait dengan diri pribadi, dimana melalui program pengembangan diharapkan pegawai lebih bersedia melibatkan diri dan lebih bertanggung jawab dalam pekerjaan.
- c. *Adaptibility*, dimana perusahaan melalui penugasan, pendidikan dan pembelajaran bertujuan memperluas keterampilan dan kemampuan pegawai. Dalam hal ini, program pengembangan mempersiapkan pegawai untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas dimasa depan.
- d. *Identity*, dimana perusahaan melalui program pengembangan bertujuan agar pegawai mendapatkan pemahaman mengenai diri pribadi. Dalam hal ini pegawai yang memahami kekuatan, kelemahan, aspek pribadi, minat dan kebutuhan pribadi diharapkan akan lebih maupun mencapai tujuan karir yang ditinggikannya.

Untuk mencapai tujuan tersebut diatas, Hall menggunakan konsep Wexley & Latham (2002) mengenai strategi dasar pengembangan yaitu :

- a. Strategi kognitif yang menekankan perubahan cara pikir/cara pandang. Sebagai contoh melalui pemberian informasi/gagasan tentang gaya kepemimpinan, manager diharapkan memiliki pengetahuan dan pandangan tertentu bagaimana harus menghadapi bawahan, sampai seberapa jauh bawahan dapat dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- b. Strategi perilaku yang menekankan pada perubahan perilaku. Sebagai contoh melalui diskusi, bermain peran, bisnis games, coaching ataupun pengalaman dalam jabatan diharapkan pegawai dan manager dapat mengidentifikasi perilaku yang efektif/ tidak efektif sebagai situasi tertentu dan mempraktekkannya. Pada intinya strategi ini bertujuan memodifikasi perilaku, bukan semata-mata memberikan informasi/ fakta.
- c. Strategi lingkungan yang menekankan pada perubahan lingkungan kerja, seringkali peningkatan kinerja pegawai dapat terjadi melalui teknik perubahan lingkungan kerja. Sebagai contoh program rotasi jabatan dimana pegawai pada periode waktu tertentu ditransfer ke unit kerja lain, dengan harapan situasi baru merupakan sesuatu yang dapat mendukung/memotivasi pegawai dalam bekerja.

Dari bahasan mengenai tujuan pengembangan, disimpulkan bahwa konsep Hall lebih memberikan penjelasan dan gambaran mengenai tujuan jangka panjang sehingga membantu manajemen untuk menentukan program yang lebih tepat dan efektif. Konsep tujuan pemahaman diri ini dapat digunakan untuk menjelaskan konsep tujuan perubahan sikap dimana melalui pemahaman diri diharapkan seseorang dapat memahami sikapnya dan atas kesadaran diri sendiri memutuskan untuk merubah sikap tersebut.

2.2.11 Efektivitas Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri, akan tetapi merupakan aktivitas yang terintegrasi dengan sistem/aktivitas SDM lain, seperti sistem *job posting*, sistem monitoring, jalur karir sistem penilaian kinerja, perencanaan SDM, pusat informasi karir, seminar pengembangan karir (Gilley & Egglan, 1989).

Keberhasilan program pengembangan karir pada dasarnya tidak terlepas dari kebijakan pengembangan SDM yang ditetapkan perusahaan terutama kebijakan untuk melakukan promosi dari dalam. Dengan kondisi demikian, perusahaan dituntut untuk melakukan suplay sumber daya manusia, dalam arti perusahaan mau tidak mau harus berupaya mencari pegawai yang cukup potensial untuk dikembangkan lebih lanjut dan mengembangkan sistem *job posting* serta mengumumkan secara luas bila ada jabatan lowong. Dengan menerapkan sistem ini, pegawai diharapkan termotivasi untuk mengembangkan diri.

Kebijakan lain yang dapat berdampak terhadap keberhasilan program pengembangan karir adalah sistem mentoring yang bertujuan memperkenalkan jaringan kerja organisasi, menjelaskan tuntutan perusahaan/ manajemen kepada pegawai sehingga yang bersangkutan tidak akan mengalami kekecewaan kelak apabila menemukan kondisi yang berbeda dan tidak menyenangkan. Kondisi ini terkait dengan kepedulian dan dukungan yang diberikan atasan serta sejauh mana atasan menjalankan perannya, melaksanakan fungsinya sebagai *coach* dan *counsellor* secara efektif.

Di samping itu, kebijakan yang terkait dengan seberapa luas peluang pegawai untuk menduduki posisi jabatan yang tidak hanya terbatas pada satu fungsi saja melalui *cross functional mobility*, memiliki peranan penting dalam pengembangan karir pegawai (Hall, 1984). Menurut Hall pendekatan ini lebih mengembangkan pegawai sebagai generalis dari pada sebagai spesialis. Dengan demikian apabila perusahaan ini memperoleh tenaga spesialis dibidang teknis tertentu, manajemen harus merencanakan masa jabatan pegawai didalam dan antar fungsi. Juga perlu ada pertimbangan lamanya msa kerja pegawai pada satu posisi

jabatan agar karir pegawai tidak terlambat dan tidak terjadi *career plateau*. Berdasarkan pengamatan, pegawai minimum membutuhkan waktu rata-rata dua tahun untuk menguasai suatu tugas tertentu dan maksimal empat tahun sebelum ia merasa jenuh dan merasa tidak tertantang dalam bekerja. Dalam hal ini kejenuhan akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut. Kondisi ini terkait dengan sistem pola karir yang berlaku diperusahaan.

2.2.12 Tanggung Jawab Pengembangan Karir

Individu, manajer dan organisasi semuanya memiliki peran dalam pengembangan karir individu. Akhirnya individu adalah yang harus memikul tanggung jawab untuk karirnya sendiri, menghargai minat keterampilan dan nilai, mencari informasi dan sumber karir, dan secara umum mengambil langkah-langkah yang harus ditempuh untuk memastikan sebuah karir yang membahagiakan dan memenuhi harapan. Dalam organisasi, manajer dan individu memainkan peran juga. Manajer hendaknya memberikan umpan balik kinerja yang objektif dan tepat waktu, menawarkan penugasan pengembangan dan mendukung serta berpartisipasi dalam pembahasan karir (Desler, 1997).

Menurut Fred L. Otte dan Peggy G. Hutcheson (dalam Desler, 1997) peran individu, manager dan organisasi dalam pengembangan karir pada dasarnya mencakup :

- a. Peran individu :
 1. Menerima tanggung jawab untuk karirnya sendiri
 2. Menaksir minat, keterampilan dan nilai
 3. Mencari informasi dan rencana karir
 4. Membangun tujuan dan rencana karir
 5. Membicarakan dengan manajer tentang karirnya
 6. Mengikuti seluruh rencana karir yang realistik
- b. Peran Manajer/ Atasan :
 1. Menyampaikan informasi dan memberikan dukungan pada bawahan
 2. Merumuskan persyaratan jabatan dan mengkomunikasikannya pada bawahan

3. Memberikan umpan balik kinerja secara terbuka, jujur, memberikan *coaching* dan *counselling*
4. Menyampaikan informasi jalur karir sesuai aspirasi karir pegawai
5. Mendukung rencana pengembangan karir bawahan
6. Melaksanakan diskusi pengembangan karir dengan bawahan

c. Organisasi :

1. Mengkomunikasi misi, tujuan dan strategi perusahaan
2. Menyampaikan informasi kepada pegawai mengenai persyaratan, pilihan dan peluang untuk mencapai tujuan karir
3. Merumuskan sistem karir yang komprehensif
4. Merancang dan menerapkan diskusi karir antara atasan dan bawahan
5. Menyediakan sarana yang diperlukan pegawai untuk mencapai tujuan karirnya (misalnya memberikan pengalaman kerja, pelatihan dan pendidikan).
6. Mengevaluasi keberhasilan atasan dalam pengembangan karir bawahan

2.3 Kebijakan

2.3.1 Pengertian Kebijakan

Istilah kebijakan atau kebijaksanaan lebih sering dan secara luas dipergunakan dalam kaitannya dengan kegiatan-kegiatan pemerintah sebagai pedoman bertindak serta perilaku negara pada umumnya. Kebijakan sebagaimana dikemukakan oleh Eulau dan Prewit (1972) adalah keputusan yang teguh yang disepakati oleh adanya perilaku konsisten dan pengulangan pada bagian keduanya yakni bagi orang-orang yang membuatnya dan bagi orang-orang yang melaksanakannya. Prose kebijakan adalah formulasi dan penggunaan identifikasi, tuntutan dan harapan mengenai hubungan antar pribadi yang akan datang. Pendapat Charles O Jones (1996) kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan. Sedangkan Wibawa (1994) justru mengatakan bahwa suatu kebijakan sering dibuat untuk mencapai maksud

dan kepentingan yang berbeda dengan apa yang dirumuskan. Kebijaksanaan menurut pendapat Jatnodiprodo (1988) adalah :

Ketetapan atau ketentuan-ketentuan yang diterbitkan oleh pejabat dari instansi yang berwenang, yang bersifat sebagai pedoman, pegangan, petunjuk, bimbingan untuk mewujudkan suatu kesepahaman dan kecocokan tentang tindakan, langkah-langkah dan cara-cara yang harus ditempuh serta sumber-sumber dan waktu yang harus dipergunakan dalam rangka melaksanakan rangkaian kegiatan dari sekelompok manusia yang terorganisasi, sehingga terjadi dan terpelihara dinamika gerak langkah yang terpadu, searah dan seirama bagai tercapainya tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan.

Pengertian kebijakan dalam berbagai konteks adalah sebagai berikut : pernyataan politis yang menyatakan kehendak, tujuan dan sasaran serta alasan perlunya pencapaian tujuan (Lukman Hakim, 1997), satu rangkaian kegiatan dan maksud tertentu yang diikuti oleh seorang atau satu perangkat dalam mengatasi masalah mengenai suatu hal (Anderson, 1979), Serangkaian instruksi dari pembuat keputusan kepada pelaksana kebijakan yang menjelaskan tujuan dan cara-cara mencapainya (Nakamura dan Smallwood, 1980). Dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

2.3.2 Implementasi Kebijakan

Sebagaimana dikemukakan oleh Grindle yang dikutip oleh Wibawa dkk. (1994) bahwa implementasi kebijakan itu ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Demikian pula pendapat Meter dan Horn implementasi kebijakan setidak-tidaknya melihat implementasi dalam keterpengaruhannya oleh lingkungan. Kemudian Dunn (1998) berpendapat bahwa implementasi kebijakan pada dasarnya merupakan aktivitas praktis, yang dibedakan dari formulasi kebijaksanaan, yang pada dasarnya bersifat teoritis. Implementasi kebijakan berarti pelaksanaan dan pengendalian arah tindakan kebijakan sampai tercapainya hasil kebijakan itu sendiri.

Untuk mengukur dapat tidaknya suatu kebijakan mencapai sasaran atau tujuan yang dikehendaki oleh pembuat kebijakan, Edward III (1980) berpendapat ada 4 (empat) variabel yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan yang saling berinteraksi dan saling mempengaruhi sebagai berikut :

1. Komunikasi, untuk mengukur keberhasilan komunikasi ini terdapat tiga indikator yaitu penyaluran komunikasi, kejelasan komunikasi dan konsistensi.
2. Sumber daya, yang diperlukan dalam hal ini adalah sumber daya manusia, kewenangan, informasi dan sarana.
3. Sikap, yaitu sikap aparat pelaksan yang mendukung atas pelaksanaan suatu kebijakan.
4. Struktur birokrasi, yaitu meliputi Prosedur Operasi Standar dan Fragmentasi (penyebaran tanggung jawab untuk menjalankan suatu kebijakan kepada beberapa unit organisasi pemerintah). (Edward III, 1980).

2.4 Kerangka Pemikiran

Pendapat Jones (1996) kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan. Sedangkan Wibawa (1994) justru mengatakan bahwa suatu kebijakan sering dibuat untuk mencapai maksud dan kepentingan yang berbeda dengan apa yang dirumuskan. Kebijaksanaan menurut pendapat Jatnodiprodo (1988) adalah ketetapan atau ketentuan-ketentuan yang diterbitkan oleh pejabat dari instansi yang berwenang, yang bersifat sebagai pedoman, pegangan, petunjuk, bimbingan untuk mewujudkan suatu kesepahaman dan kecocokan tentang tindakan, langkah-langkah dan cara-cara yang harus ditempuh serta sumber-sumber dan waktu yang harus dipergunakan dalam rangka melaksanakan rangkaian kegiatan dari sekelompok manusia yang terorganisasi, sehingga terjadi dan terpelihara dinamika gerak langkah yang terpadu, searah dan seirama bagai tercapainya tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan.

Jenjang karir seseorang akan sangat tergantung pada faktor kemampuan dan kecakapan individu dan dukungan organisasi sebagai tempat bernaung para

karyawan. Bentuk organisasi juga akan sangat berpengaruh terhadap karir seseorang. Disamping itu perubahan paradigma, juga sangat berpengaruh terhadap kesiapan individu dalam meniti karir.

Karir pada dasarnya dilakukan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberdayakan karyawan, sehingga mereka dapat melakukan self management. Kedua paradigma karir mengindikasikan sesuatu yang kontras diantara keduanya. Organisasi tradisional lebih menekankan pada birokrasi dan jenjang karir didasarkan pada hirarki. Peran seorang manajer cenderung bersifat umum, seperti koordinasi, sistem informasi, dan kegiatan operasional dikembangkan melalui training dengan metode yang terfokus pada kriteria fungsional dan operasional. Sistem pengkajian yang diterapkan didasarkan pada pekerjaan karyawan, sedangkan sistem karir manajemen bersifat paternalistik, tersentralisasi dan top down, sehingga ketergantungan karyawan kepada atasannya sangat besar. Dalam paradigma baru, organisasi disimbolkan sebagai suatu jaringan yang akan menghubungkan organisasi-organisasi dan strukturnya dengan bagian tertentu yang melayani berbagai unit, aliansi dan fungsi-fungsi outsourcing. Peran manajer akan cenderung lebih terspesialisasi. Kompetensi pokok pada organisasi paradigma baru adalah menciptakan tim yang multidisiplin untuk bisa mengembangkan keunggulan di dalam perusahaan. Self determination merupakan prinsip utama dalam membangun organisasi yang akan memberi dukungan individu untuk mengelola karir mereka sendiri. Struktur organisasi yang flat akan lebih mudah dalam mencipta mobilitas karyawan. Resiko yang mungkin timbul dalam organisasi baru adalah anarki dan inefisiensi.

Intensi *turnover* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Perilaku ini biasanya diikuti dengan pindahnya individu tersebut ke organisasi lain, *turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. Intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya

sendiri. Hal senanda, menurut Abelson (1987) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai keinginan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Zeffane (1994) mengemukakan bahwa intensi *turnover* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan meninggalkan organisasi. Saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Elemen utama dari kualitas kerja adalah rasa percaya diri terhadap kontinuitas dan progresivitas dari pekerjaan yang sedang dilakukan (Green, 2003). Bagi kebanyakan orang yang digaji untuk bekerja, pekerjaan bukan hanya semata komoditas yang bisa dijual-belikan atau kontrak pemilik perusahaan dengan pekerjaan semata, namun lebih pada adanya hubungan timbal balik berdasarkan variabel dan jangka waktu yang telah ditentukan, karyawan yang tidak didukung oleh organisasi akan mengakibatkan munculnya ketidakpastian. Ketidakpastian lain yang menyertai suatu pekerjaan diantaranya adalah rasa takut terhadap konsekuensi pekerjaan, ketidakpastian penempatan yang berdasarkan skill (keterampilan), ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapatkan pelatihan dan promosi penempatan mengenai karir mereka di masa yang akan datang.

Memasuki sebuah organisasi kerja, individu mempunyai harapan tertentu terhadap masa depan pengembangan karirnya. Seorang karyawan dalam sebuah organisasi mendapatkan serangkaian pengalaman bekerja seperti *team work*, pelatihan, rotasi, promosi, mutasi, demosi dan akhirnya meninggalkan organisasi (David, Rubin, dan Osland, 1991). Ada kemangkiran, unjuk rasa, dan keluarnya karyawan (*turnover*) merupakan reaksi-reaksi yang negatif terhadap organisasi. Salah satu bentuk reaksi negatif tersebut disebabkan oleh buruknya sistem pengembangan karir yang diterapkan di organisasi.

Menurut West, et.al (1993) seperti yang dikutip oleh Ilyas (1999), dalam studi tentang pengembangan karir pada personel pemerintahan Amerika Serikat, ditemukan bahwa personel yang tidak tertantang dan tidak dihargai dalam

pekerjaannya akan berakibat mereka tidak mendayagunakan kemampuannya secara maksimal. Sedangkan menurut Pinfield (1979) seperti yang dikutip oleh Ilyas (1999), pengembangan karir mempunyai relevansi langsung bagi efektivitas organisasi dan bagi kepuasan anggota organisasi.

Pengembangan karir (Gauzali, 1996) merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang.

Sistem pengembangan karir yang memberikan kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir dari suatu pekerjaan atau serangkaian pekerjaan merupakan sumber motivasi yang sangat penting bagi karyawan untuk berprestasi lebih tinggi dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan serta tujuan karirnya. Hal tersebut akhirnya dipersepsikan positif, serta mampu memberikan gambaran yang objektif terhadap masa depan karir mereka di organisasi yang mengarahkan pada pencapaian prestasi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir di organisasi tersebut sebagai perwujudan aktualisasi diri karyawan. George dan Jones (2000) mengemukakan bahwa satu aspek dari pekerjaan yang sangat memotivasi para karyawan tidaklah selalu terkait dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini melainkan pada rangkaian pekerjaan yang diharapkan oleh karyawan tersebut sepanjang karirnya.

Disimpulkan bahwa karyawan yang didukung oleh suatu organisasi dengan sistem yang memberikan kesempatan untuk pengembangan karir akan mempunyai persepsi positif terhadap organisasi tersebut. Sehingga mereka mendapatkan kejelasan masa depan pengembangan karirnya di organisasi, hal ini akan mengurangi intensi mereka untuk pindah kerja (*turnover*) ke perusahaan lain. Demikian juga sebaliknya, jika mereka mempunyai persepsi negatif terhadap dukungan organisasi dengan sistem yang memberikan kesempatan untuk pengembangan karirnya, akan menimbulkan ketidakpastiaan terhadap masa depan pengembangan karirnya di organisasi tersebut dan akan berdampak pada keinginan untuk pindah kerja (*turnover*) ke perusahaan lain yang menyediakan sistem pengembangan karir yang lebih bagus.

2.5 Model Penelitian

Merujuk pada hasil penelitian terdahulu dan tinjauan pustaka yang dijelaskan diatas, maka model penelitian hubungan kebijakan pengembangan karir terhadap intensi turnover dapat digambarkan dalam bagan berikut :

Gambar 2.5

Model Penelitian



2.6 Hipotesa Penelitian

Hipotesis merupakan unsur penting dalam penelitian, hipotesis menjelaskan tujuan penelitian secara spesifik. Tanpa hipotesis, penelitian menjadi tidak fokus; hipotesis berperan sebagai penghubung antara teori dengan fenomena yang diteliti. Hipotesis menurut Nanang Martono (2010) dapat didefinisikan sebagai proposisi yang akan diuji kebenarannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.

Berdasarkan kerangka gambar model penelitian diatas, maka dibentuk hipotesis sebagai berikut:

Ha : Terdapat pengaruh kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan unit marketing PT. Agromedia.

Ho : Tidak terdapat pengaruh kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan unit marketing PT. Agromedia.

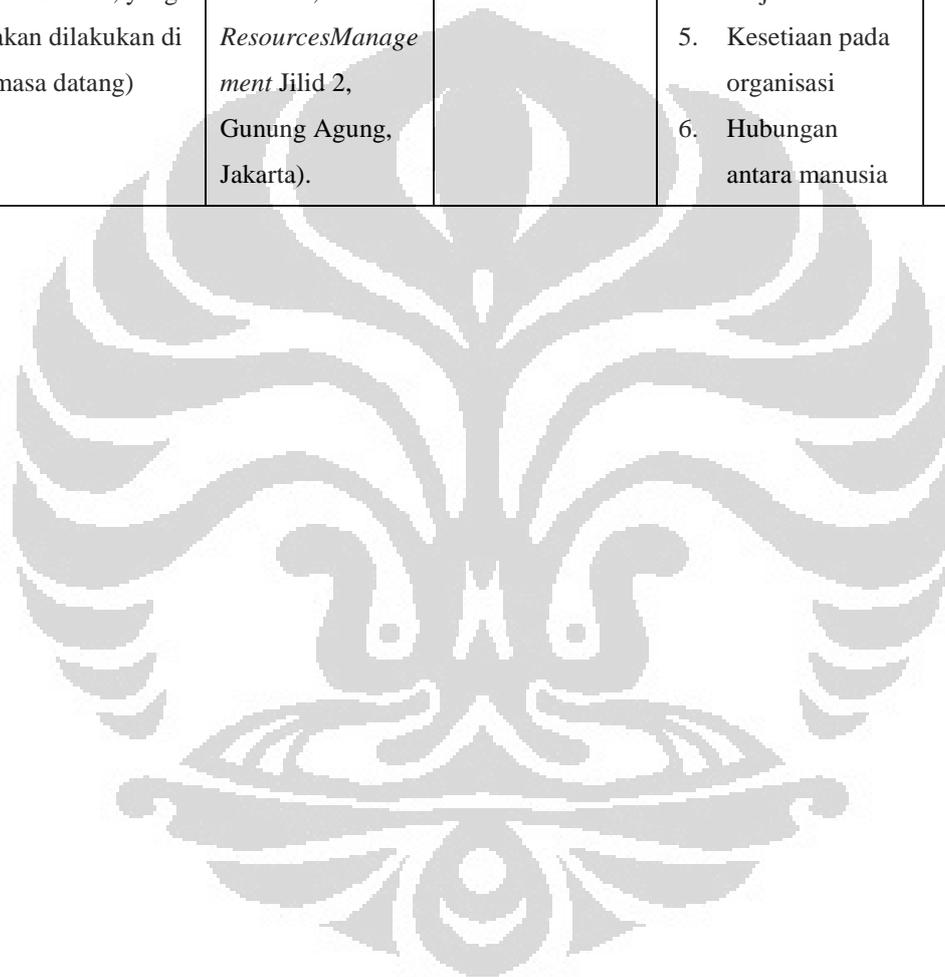
2.7 Operasional Konseptual

Variabel-variabel yang ditetapkan dan digunakan dalam penelitian ini dipilih dalam dua kelompok, yakni variabel bebas (*independen*) yaitu pengembangan karir (X) dan variabel terikat (*dependen*) yaitu intensi *turnover* (Y). Supaya variabel-variabel tersebut dapat diukur, maka diperlukan definisi operasional untuk masing-masing variabel, yang rinciannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.5
Operasional Konseptual

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Intensi (Keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain).	Intensi <i>Turnover</i> (menggunakan teori dari Abelson, M. A. (1987). <i>Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover</i> . Journal of Applied Psychology).	<ol style="list-style-type: none"> Adanya pikiran untuk keluar dari organisasi (<i>thinking of quitting</i>) Intensi mencari pekerjaan di tempat lain (<i>Intensi of seacrh</i>) Intensi untuk keluar meninggalkan perusahaan (<i>intention to quit</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> Adanya pikiran untuk keluar. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain. Mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di ternpat lain. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. 	Interval.

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Karir (Proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang)	Pengembangan Karir (menggunakan teori dari Gouzali Saydam (1996). Manajemen Sumber Daya Manusia, <i>Human Resources Management</i> Jilid 2, Gunung Agung, Jakarta).		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan organisasi 2. Prestasi kerja 3. Pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti 4. Pengalaman kerja 5. Kesetiaan pada organisasi 6. Hubungan antara manusia 	Interval



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat analisis deskriptif yang dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan secara akurat terhadap fenomena intensi *turnover* karyawan dan menjelaskan hubungan kausal, menguji hipotesis dari variabel bebas yaitu pengembangan karier di PT. Agromedia. Penelitian ini menggunakan metode gabungan (*mixed methodology*) yakni pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Meskipun metode kuantitatif dan kualitatif berbeda, namun metode tersebut dijadikan pelengkap antara satu dengan yang lainnya. Dimana metode kuantitatif akan meneliti secara umum tentang pengaruh pengembangan karier terhadap intensi *turnover* karyawan melalui kuesioner, dan dalam metode kualitatif akan mencoba mempertajam mengenai hasil tersebut melalui wawancara mendalam.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan 3 cara yaitu :

- Studi kepustakaan, bertujuan untuk merumuskan konsep dan teori sebagai landasan penelitian, melalui penelaahan berbagai literatur, buku, naskah ilmiah maupun laporan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan karier dan intensi *turnover* karyawan.
- Pengumpulan data primer, dilakukan dengan mengirim kuesioner kepada sampel sebanyak 217 karyawan divisi marketing PT. Agromedia. Selanjutnya untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan detail serta memperoleh gambaran yang lebih kongkrit dilakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) terhadap *key persons* yakni Karyawan di divisi marketing PT.

Agromedia dan Direktur Personalia dengan menggunakan pedoman wawancara.

- Pengumpulan data sekunder, diperoleh dari sumber informasi seperti Minutes of Meeting Dewan Direksi, Surat Keputusan Dewan Direksi, daftar karyawan, struktur organisasi buku peraturan perusahaan dan laporan kerja HRD periode 2008 – 2010.

3.3 Populasi dan Sampel

Penelitian ini memilih perusahaan penerbit dan distributor buku PT. Agromedia yang berkantor pusat di Jakarta sebagai salah satu objek penelitian didasarkan oleh karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang berkembang pesat dan memiliki anak perusahaan yang terus berkembang serta memiliki keuntungan yang bagus akan tetapi di tahun 2010 cukup tingginya angka turnover karyawan khususnya tenaga ahli di bidang distributor

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Agromedia pada divisi marketing yang berjumlah 472 orang yang berlokasi di Jl. H. Montong No. 57, Ciganjur – Jagakarsa, Jakarta Selatan. Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi, peneliti menggunakan rumus Slovin sebagai berikut populasi (N) sebanyak 472 orang dan tingkat kesalahan (e) sebanyak 5 % maka besarnya sampel adalah :

$$n = \frac{472}{1 + 472 (0,05)^2} \quad n = 216,51 = 217$$

Untuk menentukan besarnya sampel pada setiap strata maka besarnya sampel pada setiap strata maka dapat menggunakan rumusan sebagai berikut :

$$n_i = (N_i / N) \times n$$

Dimana : N = Populasi

N_i = Besarnya populasi tiap stratum

n = Jumlah Sampel

n_i = Jumlah sampel stratum ke - i

Penggolongan pengambilan sampel penelitian berdasarkan golongan jabatan berdasarkan rumusan sebagai berikut :

Tabel 3.1

Jumlah Sampel Karyawan Marketing Berdasarkan Golongan

No	Gol	Populasi (orang)	Jumlah Sampel
1	I	80 orang	$80/472 \times 217 = 36,77$ = 36 orang
2	II	320 orang	$320/472 \times 217 =$ 147,11 = 147 orang
3	III	46 orang	$46/472 \times 217 = 21,14$ = 21 orang
4	IV	19 orang	$19/472 \times 217 = 8,73 =$ 9 orang
5	V	6 orang	$6/472 \times 217 = 2,75 =$ 3 orang
6	VI	1 orang	1 orang
Total			217 orang

Metode pengambilan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling, dimana tidak ada jaminan bagi setiap orang dalam populasi untuk menjadi responden penelitian dan tidak dapat memperkirakan kemungkinan bagi setiap orang untuk ikut serta dalam penelitian (Zeichmeister, dkk., 2001) teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *cluster sampling*. Artinya, teknik sampling ini berupa menarik sampel dari satu kumpulan saja yang mewakili variasi yang ada.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- a. **Data Sekunder** diperoleh dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal. Data internal adalah data yang berasal dari organisasi dimana penelitian dilakukan seperti diperoleh dari sumber informasi seperti *Minutes of Meeting* Dewan Direksi, Surat Keputusan Dewan Direksi, daftar karyawan, struktur organisasi buku peraturan perusahaan dan laporan kerja HRD PT. Agromedia periode 2008 – 2010. Sedangkan data eksternal adalah data yang berasal dari luar organisasi seperti dari hasil publikasi baik di media cetak yang berbentuk buku, jurnal, majalah dan terbitan lainnya, maupun publikasi melalui internet yang berkaitan dengan penelitian.
- b. **Data Primer** yaitu data yang diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner di PT. Agromedia. Sementara untuk melengkapi analisis kualitatif, diperoleh secara langsung melalui wawancara.

3.5 Teknik Pengolahan Data dan Analisa Data

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kusioner kepada semua responden diolah berdasarkan ketentuan teknik analisis yang digunakan. Hal yang terpenting dalam pengolahan data ini adalah pemahaman tentang karakteristik data yang digunakan, yaitu data kualitatif yang tidak memiliki unsur nominal. Irawan (1997) mengemukakan bahwa data kualitatif bisa dikuantifikasikan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis menyebarkan kusioner yang disusun secara tertutup. Artinya, kusioner sudah diberi alternatif jawaban sehingga responden hanya memilih salah satu alternatif jawaban yang dipandang mendekati kebenaran dengan pernyataan-pernyataan yang ditanyakan.

Kuesioner yang digunakan menggunakan metode skala likert (Sutrisno Hadi, 1995) yang bergerak mulai bergerak dari sangat sesuai (SS), sesuai (S), netral (N), tidak sesuai (TS) dan sangat tidak sesuai (STS).

Adapun penilaian pada kelima alternatif pilihan jawaban tersebut dapat dilihat di tabel berikut ini :

Tabel 3.2 Skala Penilaian Jawaban yang diberikan Subjek

Alternatif Jawaban	Penilaian
SS	5
S	4
N	3
TS	2
STS	1

Instrumen penelitian berupa kuesioner sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. (Azwar, 2001). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik korelasi pearson (*pearson correlasi*) yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan total skor, yang hasilnya dari masing-masing pernyataan dikonsultasikan dengan taraf signifikansi 5% dan deegrees of freedom sebesar $n-2$. Apabila dalam uji coba diperoleh hasil r_{hit} dari setiap item pernyataan $> r_{tab}$ pada taraf signifikansi 5% maka dapat dikatakan bahwa korelasi tersebut adalah signifikan, pernyataan tersebut mempunyai korelasi interval berarti pernyataan tersebut mampu mengukur aspek yang sama. Hal ini berarti kuesioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian, sesuai sebagai alat ukur dalam penelitian ini. Perhitungannya mempergunakan bantuan komputer melalui program SPSS 17.0 *for windows*.

Sementara itu, pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang berbeda. Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan

reliability analysis alpha cronbach. Secara teoritis besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0,00 sampai 1,00. Dengan teknik ini berdasarkan kaidah reliabilitas menurut Guilford dan Frucher maka bila :

Tabel 3.3 Kaidah Reliabilitas Guilford

Nilai	Status
>0,90	Sangat Reliabel
0,70 – 0,90	Reliabel
0,40 – 0,70	Cukup Reliabel
0,20 – 0,40	Kurang Reliabel
< 0,20	Tidak Reliabel

Sumber : Aplikasi komputer psikologi, Kuncono Teguh

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif, merupakan metode untuk menggambarkan data yang dikumpulkan secara sederhana. Penyajian berbentuk tabel, atau grafik termasuk juga perhitungan rata-rata, standar deviasi dan sebagainya.

Analisis korelasi, analisis terhadap jawaban responden atas variabel-variabel penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi variabel-variabel yang diteliti di tempat penelitian. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik interval. Setelah data yang terkumpul berhasil diubah menjadi data interval, langkah selanjutnya adalah menghitungnya dengan menggunakan analisis korelasi yang bertujuan untuk mencari hubungan antara kedua variabel yang diteliti. Hubungan dua variabel terdiri dari dua macam yaitu hubungan yang positif dan hubungan yang negatif. Hubungan X dan Y dikatakan positif apabila kenaikan atau penurunan variabel X pada umumnya diikuti dengan kenaikan atau penurunan variabel Y. Penentuan koefisien korelasi (r) dalam penelitian ini menggunakan koefisien korelasi pearson (*pearson's product moment coefficient of correlation*).

Uji Z, analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Melalui alat bantu SPSS 17 dengan persamaan sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } Z = r_s \sqrt{(n-1)}$$

Dalam penelitian ini yaitu pengaruh pengembangan karier terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing di PT. Agromedia, dimana variable terikat (*dependent variable/ Y*) yaitu intensi *turnover* dengan mengendalikan atau mengontrol variable bebas (*independent variable/ X*) yaitu pengembangan karier digunakan teknik regresi linear sederhana. Perhitungan ini menggunakan bantuan program SPSS.

Tabel 3.4 Pendistribusian Angket untuk Try Out

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
Intensi (Keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain).	Intensi <i>Turnover</i> (menggunakan teori dari Abelson, M. A. (1987). <i>Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover</i> . Journal of Applied Psychology).	1. Adanya pikiran untuk keluar dari organisasi (<i>thinking of quitting</i>)	1. Adanya pikiran untuk keluar.	3, 6, 9, 12
		2. Intensi mencari pekerjaan di tempat lain (<i>Intensi of seacrh</i>)	2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain.	2, 4, 8, 10
		3. Intensi untuk keluar meninggalkan perusahaan (<i>intention to quit</i>)	3. Mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain.	5, 11, 13, 15
			4. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.	1, 7, 14, 16

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Karir (Proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang)	Pengembangan Karir (menggunakan teori dari Gouzali Saydam (1996). Manajemen Sumber Daya Manusia, <i>Human Resources Management</i> Jilid 2, Gunung Agung, Jakarta).		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan organisasi 2. Prestasi kerja 3. Pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti 4. Pengalaman kerja 5. Kesetiaan pada organisasi 6. Hubungan antara manusia 	<p>1, 5, 9, 13</p> <p>2, 6, 12, 14</p> <p>7, 15, 19, 22</p> <p>3, 8, 16, 20</p> <p>4, 10</p> <p>11, 17, 18, 21</p>

3.5.1 Pre Tes Analisis : Uji Validitas dan Reliabilitas

Kuisisioner yang baik harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya sehingga hasil penelitian yang diperoleh nantinya akan menjadi baik. Sugiyono (2002) menyatakan bahwa : instrumen yang dinyatakan valid dan reliabel adalah instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid atau instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan instrumen yang reliabel berarti bila digunakan untuk mengukur berkali-kali akan menghasilkan pola data yang relatif sama.

3.5.2 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen Arikunto (2002:144). Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya

validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Kriteria Pengujian validitas penelitian (Nurgiyantoro, dkk,2004: 339) :

- Hasil $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka memenuhi persyaratan validitas
- Hasil $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka tidak memenuhi persyaratan validitas

Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi 5% dan jumlah sampel (n) untuk pre test kuesioner sebanyak 30 dengan $df = n-2 = 28$ sehingga nilai r tabel yang digunakan adalah 0,361. (Ghozali, 2006, p.45)

Berikut ini adalah table hasil uji korelasi product moment antara item pertanyaan dengan total skor untuk masing-masing variable :

Tabel 3.5 Uji Validitas Program Pengembangan Karir (X)

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Kebijakan pengembangan karir bagi karyawan yang selama ini berjalan dapat menampung kepentingan karyawan maupun kepentingan organisasi	0.598	0.361	Valid
Proses penentuan untuk pengangkatan dalam jabatan (promosi) sebaiknya mengesampingkan urusan pribadi dan mengutamakan kepentingan organisasi	0.37	0.361	Valid
Pekerjaan yang saya tekuni memunculkan hal-hal baru yang menuntut kemampuan saya	0.195	0.361	Tidak Valid
Program pengembangan karir terhadap karyawan telah memberikan perasaan betah bekerja di perusahaan	0.643	0.361	Valid
Jalur karir yang telah saudara lalui sampai mencapai posisi sekarang telah sesuai dengan perencanaan karir saudara	0.134	0.361	Tidak Valid
Pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan pada objektifitas yang jelas dan sesuai dengan aturan yang ada	0.503	0.361	Valid

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Pendidikan dan pelatihan baik diklat struktural atau teknis yang selama ini ada dapat membantu karyawan menganalisa masalah, menyerap ilmu baru, dan mampu menangani pekerjaan	0.46	0.361	Valid
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena sesuai dengan bidang keahlian saya	0.475	0.361	Valid
Kebijakan pengembangan karir bagi karyawan yang berlaku sekarang ini telah memberi kesempatan yang sama terhadap setiap karyawan	0.58	0.361	Valid
Saya merasa perusahaan ini bukan tempat ideal bagi saya untuk bekerja	0.515	0.361	Valid
Setiap pimpinan dalam organisasi harus dapat memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan	0.659	0.361	Valid
Karyawan yang akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi harus mengikuti dan lulus dalam psikotes dan wawancara dengan direksi	0.463	0.361	Valid
Kebijakan pengembangan karir telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan organisasi dengan peluang karir yang diberikan kepada karyawan	0.445	0.361	Valid
Berdasarkan pengalaman pribadi selama ini seorang karyawan diberi kesempatan untuk mengetahui peluang promosi secara transparan (terbuka)	0.455	0.361	Valid
Dalam rangka pengembangan karir karyawan masih perlu menambah pelatihan-pelatihan yang berorientasi kepada lingkungan organisasi, garis tugas, wewenang dan tanggung jawab, misi dan visi organisasi serta tujuan organisasi	0.628	0.361	Valid
Saya dapat menggunakan cara-cara tertentu yang menurut saya tepat dalam menyelesaikan pekerjaan	0.434	0.361	Valid
Manajemen membantu karyawan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga	0.496	0.361	Valid
Perusahaan mendesain penghargaan yang bersifat material dan sistem motivasi bagi karyawan	0.543	0.361	Valid
Dalam penerapan selama ini karyawan yang telah mendapatkan pendidikan/latihan/kursus akan mendapatkan prioritas apabila ada kesempatan promosi	0.559	0.361	Valid

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Atasan memberikan apresiasi positif atas pekerjaan yang saya lakukan	0.443	0.361	Valid
Perusahaan menyediakan hubungan interpersonal yang bersifat konseling dan bimbingan berdasarkan kebutuhan spesifikasi karyawan	0.508	0.361	Valid
Untuk meningkatkan kemampuan dalam bertugas seorang karyawan harus berupaya mengikuti pendidikan formal maupun informal	0.554	0.361	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai r_{hitung} untuk masing-masing item pertanyaan lebih besar dibandingkan dengan nilai r_{tabel} (0,361), sehingga dapat disimpulkan bahwa dari ke 22 item pertanyaan pada variabel pengembangan karir ada 20 pernyataan yang sudah lolos uji validitas karena memiliki nilai $r_{hitung} > 0,361$. Dan 2 item dinyatakan tidak valid karena kurang dari 0,361 yaitu pernyataan no.3 dan pernyataan no.5.

Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel Intensi *Turnover* Karyawan (Y)

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Saya merasa sangat bangga bekerja di perusahaan ini	0.827	0.361	Valid
Selama 12 bulan ke depan saya bermaksud untuk mencari alternatif pekerjaan lain	0.798	0.361	Valid
Saya sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan saya sekarang	0.826	0.361	Valid
Saya sering memikirkan tentang alternatif lain selain dari pekerjaan saya sekarang	0.802	0.361	Valid
Salah satu alasan utama saya tetap bekerja di tempat ini adalah karena perusahaan lain belum tentu dapat memberikan kompensasi sebaik yang saya terima di perusahaan saat ini	0.868	0.361	Valid

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Gaji yang saya terima di perusahaan ini mendorong saya untuk bekerja lebih lama	0.202	0.361	Tidak Valid
Saya merasa terlalu sedikit pilihan pekerjaan yang ada diluar, bila saya memutuskan untuk keluar dari perusahaan ini	0.871	0.361	Valid
Saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini kurang sesuai dan jika memungkinkan saya ingin pindah	0.839	0.361	Valid
Terkadang saya menghadiri undangan untuk mengikuti seleksi karyawan di perusahaan lain	0.947	0.361	Valid
Saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya keluar dari perusahaan tanpa harus memiliki posisi	0.485	0.361	Valid
Saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini	0.805	0.361	Valid
Jika saya dapat pindah ke perusahaan lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya	0.878	0.361	Valid
Jika ada pilihan bekerja di perusahaan lain mungkin saya akan memilih perusahaan tersebut	0.871	0.361	Valid
Banyak hal-hal dalam kehidupan saya yang akan terganggu, bila saya keluar dari perusahaan saat ini	0.839	0.361	Valid
Saat ini sangat berat untuk keluar dari perusahaan, meskipun saya sangat menginginkan	0.194	0.361	Tidak Valid

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai r_{hitung} untuk masing-masing item pertanyaan lebih besar dibandingkan dengan nilai r_{tabel} (0,361), sehingga dapat disimpulkan bahwa dari ke 16 item pertanyaan pada variabel turnover ada 14 pernyataan yang sudah lolos uji validitas karena memiliki nilai $r_{hitung} > 0,361$. Dan 2 item dinyatakan tidak valid karena kurang dari 0,361 yaitu pernyataan 7 dan pernyataan 16, sehingga harus dikeluarkan untuk analisis selanjutnya.

3.5.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik

(Arikunto,1998:170). Disini yang reliabel adalah datanya, bukan semata-mata instrumennya. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi disebut pengukuran yang reliabel, seperti : keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Alpha Cronbach*.

Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila (*Bhuono,2004: 352*) :

Hasil $\alpha \geq 0,60$ = reliabel

Hasil $\alpha < 0,60$ = tidak reliabel

Tabel 3.7 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha cronbach</i>	Total Item	Keterangan
Kebijakan Pengembangan Karier (X)	0,886	22	Reliabel
Intensi <i>Turnover</i> Karyawan (Y)	0,950	16	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Dari table diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan sudah reliabel.

3.6 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah ilmu statistik yang mempelajari cara-cara pengumpulan, penyusunan dan penyajian data suatu penelitian. Tujuan dari operasi deskriptif adalah memudahkan orang untuk membaca data serta memahami maksudnya. Statistik deskriptif dilakukan dengan menggunakan distribusi frekuensi untuk menyusun data yang jumlahnya relatif banyak ke dalam suatu tabel frekuensi. Dengan membuat tabel frekuensi dari data penelitian yang banyak jumlahnya, akan mempermudah dalam memahami data tersebut.

Distribusi frekuensi dihasilkan untuk semua data personal, seperti jabatan, jenis kelamin, status perkawinan, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini sudah dilakukan dengan maksimal, antara lain dengan menggunakan kerangka teoritik dan metodologi yang memenuhi persyaratan ilmiah. Namun pada kenyataannya masih saja ada sejumlah kekurangan yang menjadi bagian dari keterbatasan penelitian ini, yaitu :

- a. Responden yang dilibatkan dalam penelitian relatif terbatas, sehingga kurang sepenuhnya menjanjikan generalisasi yang luas.
- b. Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data variabel kebijakan pengembangan karir dan intensi *turnover* karyawan dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Instrumen dalam bentuk kuesioner dapat saja mengandung kelemahan meskipun telah diuji validitas dan reliabilitas, misalnya ketika ada jawaban yang kurang cermat atau kurang sungguh-sungguh.
- c. Penelitian hanya melibatkan satu variabel yang berhubungan dengan intensi *turnover* yaitu kebijakan pengembangan karir. Selain itu, masih terdapat banyak variabel lainnya yang dapat berhubungan dengan intensi *turnover*, seperti balas jasa, kepemimpinan, budaya organisasi, iklim organisasi, stres kerja, dan lain-lain.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Organisasi

Agromedia adalah sebuah kelompok penerbitan buku yang didirikan pada tanggal 1 April 2001. Yang beralamat di Jl. H. Montong No. 57 Ciganjur – Jagakarsa, Jakarta Selatan hampir 11 tahun perusahaan ini bisa menapak dan melangkah hingga ini.

Buku-buku pertanian adalah awal perusahaan ini didirikan. Pada awalnya perusahaan ini memiliki enam judul buku dan berjalannya dengan waktu serta hasil kerja keras hingga saat ini membuahkan lebih dari 600 judul buku. Ratusan judul buku itu adalah kontribusi dari para penulis yang tersebar di seluruh Indonesia.

Hingga kini, buku-buku pertanian tetap menjadi fokus terbitan kami. Namun, dalam perkembangannya, perusahaan ini juga menerbitkan buku-buku tentang kesehatan, keterampilan, masakan dan buku anak. Sebagai penerbit buku yang fokus pada dunia pertanian, perusahaan ini memiliki impian menjadi “jendela” yang bisa dibuka oleh siapa pun untuk melongok jagad pertanian yang begitu luas dan penuh potensi. Perusahaan ini mencoba mewadahi dunia pertanian itu kedalam 13 tema besar yaitu agrobisnis, perkebunan, tanaman buah, tanaman sayuran, tanaman hias, teknologi pertanian, perawakan tanaman, ternak, unggas bisnis, ikan konsumsi, ikan hias, hewan peliharaan dan burung peliharaan.

Kualitas sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting dalam keberhasilan perusahaan yang merupakan faktor utama keberhasilannya sejak hari pertama pengoperasian terletak pada sikap para karyawan dan dedikasinya untuk memberikan kontribusi berharga bagi masa depan mereka dan bagi perusahaan yang telah mereka pilih sebagai tempat untuk bekerja.

Tanpa adanya tim individu yang berdedikasi, ahli dan termotivasi dari semua jenjang, Penerbit Agromedia tidak mungkin menikmati keberhasilan pertumbuhan yang sudah tercapai sepanjang tahun ini. Penerbit Agromedia sekarang memperkerjakan 694 karyawan, terdiri dari 130 karyawan non-staff , 437 karyawan staff, 78 karyawan supervisor, 36 karyawan Manager, 7 karyawan Manager Regional, 4 karyawan Direktur dan 2 karyawan BOD. Dari 130 karyawan non-staff hampir seluruhnya merupakan tim keamanan dan office boy.

Jumlah karyawan Penerbit Agromedia tumbuh bersamaan dengan ekspansi cepat perusahaan. Keberhasilan berlanjut Penerbit Agromedia tak dapat dilepaskan dari bakat, kapabilitas dan keahlian karyawan. Semua ini penting bagi aset perusahaan, yang menyediakan sumber dan energi untuk memenuhi tantangan yang terus berkembang dalam pasar kompetitif. Untuk menghadapi persaingan global masa depan, dalam usaha mendapatkan dan merekrut individu terbaik dan ideal.

4.2 Karakteristik Responden

Berikut ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden pada penelitian ini secara lebih terperinci. Data-data yang dihadirkan berupa distribusi frekuensi dari data jabatan, jenis kelamin, status perkawinan, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Data-data ini diperoleh dari 217 kuesioner. Gambaran umum responden adalah sebagai berikut :

4.2.1. Responden Berdasarkan Posisi Jabatan

Berdasarkan posisi jabatan, frekuensi responden penelitian ini dapat terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Posisi Jabatan

Jabatan	Frequency	Percent
Staff	183	84.3
Supervisor	21	9.7
Manager	13	6.0
Total	217	100.0

Sumber : Data hasil dalam penelitian, 2012

Pada penelitian ini melibatkan 183 orang responden pada level staf atau 84,3%, pada level supervisor sebanyak 21 orang responden atau 9,7% dan responden dengan level jabatan manager sebanyak 13 orang responden atau 6%.

4.2.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Pria	131	60.4
Wanita	86	39.6
Total	217	100.0

Sumber : Data hasil olahan penelitian, 2012

Dari tabel diatas menggambarkan bahwa pada penelitian ini responden dengan jenis kelamin pria sebanyak 131 orang atau 60,4% sedangkan responden dengan kelamin wanita sebanyak 86 orang atau 39,6%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Endang Suyadi (2002), yang menyebutkan bahwa tidak terdapat hubungan antara karakteristik jenis kelamin respondeng dengan kejadian *turnover* karyawan di Perusahaan Penerbit Agromedia. Hasil ini menunjukkan bahwa jenis kelamin tidak berhubungan dengan kejadian *turnover* karyawan di Perusahaan Penerbit Agromedia.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Siagian (1999), bahwa tidak ada bukti ilmiah yang konklusif yang menunjukkan ada perbedaan antara pria dan wanita dalam berbagai kehidupan organisasi seperti kemampuan dalam memecahkan masalah, kemampuan analitik, dorongan, kepemimpinan atau kemampuan bertumbuh dan berkembang secara intelektual.

Secara kodrati ada perbedaan yang tercermin pada berbagai bentuk penugasan, produktivitas, tingkat kemangkiran, kepuasan maupun keinginan pindah pekerjaan sehingga dapat dikatakan tidak ada perbedaan antara jenis kelamin dengan pekerjaan, tetapi pada kenyataan pekerjaan di unit marketing didominasi oleh pria.

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada AA, berikut kutipannya “berdasarkan laporan personalia diakhir tahun 2010 jumlah karyawan yang keluar tidak terlalu beda jauh, untuk pria sebanyak 83 orang dan wanita sebanyak 89 orang yang keluar”.

4.2.3. Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan tingkat usianya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frequency	Percent
Menikah	106	48.8
Belum Menikah	111	51.2
Cerai	0	0
Total	217	100.0

Sumber : Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa jumlah responden terbanyak ber kriteria status perkawinan adalah belum menikah dengan berjumlah sebanyak 111 orang atau sebesar 51.2% sedangkan berstatus menikah dengan berjumlah sebanyak 106 orang atau sebesar 48.8%

Karyawan yang sudah menikah mempunyai tingkat keabsenan yang lebih rendah, mempunyai tingkat pengunduran diri yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan karyawan yang belum menikah. Perkawinan menuntut tanggung jawab lebih besar yang membuat pekerjaan tetap lebih berharga dan penting (Robbins, 2006). Karyawan yang menikah memiliki hubungan dengan motivasi kerja yang baik. Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada AA bahwa angka terbesar karyawan yang keluar rata-rata mereka yang belum menikah sekitar 120 orang tapi ada juga karyawan yang keluar dengan status menikah sekitar 52 orang.

4.2.4. Responden Berdasarkan Usia

Pada penelitian ini penulis menggunakan pengelompokan usia berdasarkan tahap-tahap perkembangan karir dari Dessler (1997). Tahap-tahap tersebut terdiri dari : tahap pertumbuhan (*growth stage*) yaitu periode usia dari lahir sampai dengan 14 tahun, tahap eksplorasi (*exploration stage*), yaitu periode

usia antara 15 – 24 tahun, tahap perkembangan (*establishment stage*), yaitu periode usia antara 25 – 40 tahun, tahap pemeliharaan (*maintenance stage*), yaitu periode usia antara 41– 65 tahun. Tahap perkembangan terbagi lagi menjadi dua sub-tahap yaitu tahap coba-coba (*trail*) yaitu periode usia antara 25 – 30 tahun dan sub tahap stabilisasi (*stabilization*), yaitu periode usia antara 30 – 40 tahun. Berikut dibawah ini adalah gambaran distribusi frekuensi responden penelitian berdasarkan pengelompokan usia :

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Taha-tahap Perkembangan Karir	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Eksplorasi (<i>exploration</i>)	15 – 24	45	20.7
Perkembangan (<i>establishment stage</i>):			
1. Coba-coba (<i>trail stage</i>)	25 – 30	110	50.7
2. Stabilisasi (<i>stabilization stage</i>)	31– 40	60	27.6
Pemeliharaan (<i>maintenance stage</i>)	41– 65	2	0.9
Penurunan	> 65	0	0
Total		217	100

Sumber : Data hasil olahan peneliti, 2012

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa jumlah terbesar responden berada di rentang usia 25–30 tahun (50.7 %), diikuti oleh responden yang berada dalam rentang 31 – 40 tahun (27.6%). Umur <40 tahun digolongkan sebagai golongan usia yang produktif dan selalu penuh dengan ide-ide dalam kerja, ingin menunjukkan aktulisasidiri, senang dengan inovasi baru sehingga kecenderungan untuk melakukan *turnover* sangat besar.

Hal ini diperkuat dengan penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikasi antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semain tinggi usia seseorang semakin rendah intensi

*turnover*nya (dalam Mobley, 1987). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua tidak berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Sementara Gilmer (1966) berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya (Porter dan Steer; Wanous dan Mobley, 1986).

Keadaan ini sangat merugikan manajemen perusahaan jika *turnover* terbesar terjadi pada rentang umur tersebut, disatu pihak usia < 40 tahun adalah usia produktif penuh idealisme dan tantangan, perlu diberikan peluang untuk ide-ide yang kreatif disertai dengan jenjang karir yang jelas sehingga dapat bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Usia muda pada umumnya belum banyak mempunyai pengalaman dalam bekerja dan masih mempunyai harapan yang tinggi terhadap gaji, promosi serta fasilitas lainnya sehingga manajemen perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia ini dengan baik dan angka *turnover* bisa ditekan. Sebaliknya rentang usia > 40 tahun kecenderungan untuk melakukan *turnover* kecil disebabkan pemikiran, perilaku dan keinginan sebagian besar telah dipenuhi sehingga dalam bekerja kelompok umur ini sudah mengalami kematangan emosi.

Umur yang > 40 tahun sulit untuk berpindah kerja ke tempat lain dengan berbagai pertimbangan seperti adanya kriteria penerimaan pegawai berdasarkan umur ataupun tidak dapat bersaing dengan umur yang masih muda dalam mendapatkan pekerjaan baru sehingga tetap bertahan ditempat kerja yang lama. Wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti menyatakan bahwa berdasarkan hasil laporan personalia di tahun 2010, angka terbesar karyawan yang keluar dengan usia 25 - 30 tahun sebanyak 32 orang, usia 31 – 40 tahun sebanyak 57 orang , usia 15 – 24 tahun sebanyak 32 orang dan usia 41 – 65 tahun tidak ada yang keluar.

4.2.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dalam penelitian ini penulis mengelompokkan masa kerja responden yang berdasarkan teori Morrow & McElroy (dalam Seniati, 2002). Kedua ahli tersebut mengelompokkan masa kerja menjadi tiga tahap. Tahap pertama adalah tahap perkembangan (*establishment stage*) yaitu masa kerja kurang dari dua tahun. Tahap kedua adalah tahap lanjutan (*advancement stage*) yaitu masa kerja antara 2 sampai 10 tahun. Tahap ketiga adalah tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) yaitu masa kerja lebih dari 10 tahun. Tabel berikut di bawah ini adalah gambaran distribusi frekuensi responden penelitian berdasarkan masa kerja di perusahaan ini.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja di Perusahaan ini

Tahap-tahap Perkembangan Karir	Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
Perkembangan (<i>establishment stage</i>)	0 – 2	98	45.2
Lanjutan (<i>advancemnet</i>)	3 – 10	117	53.9
Pemeliharaan (<i>maintenace stage</i>)	> 10	2	0.9
Total		217	100

Sumber : Data hasil olahan peneliti, 2012

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa jumlah terbesar responden berada di rentang usia 0 – 2 tahun (45.2%), diikuti oleh responden yang berada dalam rentang 3 – 10 tahun (53.9%) dan rentang usia lebih dari 10 tahun yakni 0.9%

Menurut hasil laporan personalia di tahun 2010 menyatakan bahwa jumlah karyawan yang keluar dengan masa kerja 0 – 2 tahun lebih banyak ketimbang masa kerja 3 – 10 tahun yakni 136 orang untuk 0 – 2 tahun dan 3 – 10 tahun sebanyak 136 orang.

Hasil analisis distribusi responden berdasarkan masa kerja karyawan hasil uji statistik diperoleh p value = 000 maka dapat disimpulkan terdapat hubungan antara lama kerja dengan intensi turnover karyawan.

Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya (Prihastuti, 1992). *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson et. all., 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerjaan-pekerjaan baru ini masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar dari pada pekerja-pekerja baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, 1987).

4.2.6 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
SMA	106	48.8
Diploma	45	20.7
Sarjana (S1)	66	30.4
Total	217	100

Sumber : Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwa jumlah responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMA yaitu sebesar 48.8%, yang memiliki latar belakang pendidikan diploma sebanyak 20.7% dan yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana sebesar 30.4%

Sedangkan berdasarkan hasil laporan personalia di tahun 2010 terlihat bahwa karyawan yang keluar kebanyakan mereka yang memiliki latar belakang pendidikan diploma sebanyak 76 orang dan sarjana sebanyak 50 orang serta sisanya 46 orang.

Penelitian relevan dengan hasil distribusi ini adalah Mowday et. all., (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dikatakan bahwa mereka mempunyai tingkat intelegensi tidak selalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Mereka mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987).

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini, deskripsi hasil penelitian dalam bentuk distribusi frekuensi dan deskripsi jawaban responden terhadap variabel penelitian akan disampaikan lebih detail.

4.3.1 Statistik Deskriptif Variabel Intensi *Turnover* Karyawan

Tabel 4.7 Statistik deskriptif distribusi frekuensi variabel Intensi *Turnover* Karyawan

Item Pertanyaan Kuesioner	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
1	0	0.00	8	3.69	56	25.81	137	63.13	16	7.37	217	100
2	6	2.76	29	13.36	79	36.41	59	27.19	44	20.28	217	100
3	8	3.69	40	18.43	78	35.94	52	23.96	39	17.97	217	100
4	6	2.76	24	11.06	35	16.13	102	47.00	50	23.04	217	100
5	7	3.23	29	13.36	50	23.04	82	37.79	49	22.58	217	100
6	2	0.92	40	18.43	68	31.34	84	38.71	23	10.60	217	100
7	8	3.69	61	28.11	59	27.19	81	37.33	8	3.69	217	100
8	5	2.30	63	29.03	72	33.18	64	29.49	13	5.99	217	100
9	13	5.99	74	34.10	41	18.89	55	25.35	34	15.67	217	100
10	21	9.68	50	23.04	60	27.65	71	32.72	15	6.91	217	100
11	10	4.61	56	25.81	90	41.47	37	17.05	24	11.06	217	100
12	5	2.30	16	7.37	33	15.21	92	42.40	71	32.72	217	100
13	4	1.84	29	13.36	84	38.71	65	29.95	35	16.13	217	100
14	15	6.91	50	23.04	73	33.64	45	20.74	34	15.67	217	100

Sumber : Data hasil olahan peneliti, 2012

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
1	0	0.00	8	3.69	56	25.81	137	63.13	16	7.37	217	100

Penyataan item no. 1 yakni “saya merasa sangat bangga bekerja di perusahaan ini”. Dari tabel diatas dapat menunjukkan bahwa : 137 orang atau 63,13% responden setuju untuk pertanyaan 1 yang berarti bahwa 63% responden merasa sangat bangga bekerja di perusahaannya. Hasil statistik tersebut diperkuat oleh petikan dari wawancara peneliti dengan salah satu responden (AA, karyawan PT. Agromedia) sebagai berikut : *“aku di sini sich merasa bangga bisa bergabung karena ditempat ku yang lama perusahaanya gak terlalu terkenal dibandingkan disini”*. Ditambah lagi petikan dari hasil wawancara dengan responden lain sebagai berikut : *“bangga mas, saya dapat bergabung disini”*(RZ, karyawan PT. Agromedia).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
2	6	2.76	29	13.36	79	36.41	59	27.19	44	20.28	217	100

Pernyataan no. 2 yakni “selama 12 bulan ke depan saya bermaksud untuk mencari alternatif pekerjaan lain”. Dari tabel diatas menunjukkan sebanyak 27,19% setuju dan 20,28% sangat setuju bahwa selama 12 bulan ke depan bermaksud untuk mencari alternatif pekerjaan lain (pertanyaan no.2). *“akhir-akhir ini saya sedang mencari informasi lowongan di perusahaan lain dengan cari melakukan browsing ke internet”* (wawancara dengan BK). Pernyataan tersebut diperkuat dengan wawancara dengan responden lainnya dengan inisial AM berikut kutipannya *“heheheh setiap sabtu saya wajib membeli koran disana banyak lowongan dan tak lupa saya selalu membuka website lowongan kerja”*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
3	8	3.69	40	18.43	78	35.94	52	23.96	39	17.97	217	100

Pernyataan no. 3 yakni “saya sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan saya sekarang”. Dari tabel diatas menunjukkan 23,96% responden setuju dan 17,97% sangat setuju bahwa mereka sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan saya sekarang (pertanyaan no.3). Hasil statistik tersebut diperkuat dengan wawancara dengan beberapa responden, berikut kutipannya “*walah mas, aku saat ini berpikiran bagaimananya saya harus keluar dari perusahaan ini dan jika ada yang pas ya saya langsung keluar*” (wawancara dengan AM).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
4	6	2.76	24	11.06	35	16.13	102	47.00	50	23.04	217	100

Pernyataan no. 4 yakni “saya sering memikirkan tentang alternatif lain selain dari pekerjaan saya sekarang”. Dari hasil tabel diatas menunjukkan dari 102 responden atau 47% setuju dan 23,04% sangat setuju bahwa responden sering memikirkan tentang alternatif lain selain dari pekerjaan saya sekarang (pertanyaan no.4). Dari hasil wawancara yang telah dilakukan diperoleh keterangan bahwa para responden sedang mencari beberapa alternatif lain selain dari pekerjaan sekarang seperti kutipan yang berhasil dihimpun oleh peneliti.”*Mas, terkadang saya merasa jenuh dengankondisi saat ini, melihat kondisi seperti ini saya sedang mencari beberapa alternatif pekerjaan lain yakni membuat online shop*” (wawancara dengan BK). Hal senada diberikan oleh AM dalam wawancara ini”*aku nyambi usaha kecil-kecilan disamping pekerjaan rutinku itu pun aku kerja diwaktu libur terkadang aku juga melakukan bersamaan pada jam kantor*”.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
5	7	3.23	29	13.36	50	23.04	82	37.79	49	22.58	217	100

Pernyataan no. 5 yakni “salah satu alasan utama saya tetap bekerja di tempat ini adalah karena perusahaan lain belum tentu dapat memberikan kompensasi sebaik yang saya terima di perusahaan saat ini”. Dari hasil tabel diatas menunjukkan 37,79% responden setuju dan 22,58% sangat setuju dengan pernyataan bahwa salah satu alasan utama responden untuk tetap bekerja di tempat ini adalah karena perusahaan lain belum tentu dapat memberikan kompensasi sebaik yang saya terima di perusahaan saat ini (pertanyaan no 5).” *Wah mas, saat ini masih betah karena kompensasi disini masih bagus dan terjamin”* (hasil wawancara dengan OC). Sementara salah seorang responden lain memperkuat hasil statistik diatas yang mengatakan sebagai berikut : “*saya ada niat untuk keluar tetapi perusahaan yang baru harus memiliki kompensasi yang lebih bagus dari saat ini tetapi saya belum dapat yang memiliki paket benefit yang lumayan baik*” (GH, Staff).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
6	2	0.92	40	18.43	68	31.34	84	38.71	23	10.60	217	100

Pernyataan no. 6 yakni “saya sangat menyukai bidang pekerjaan saat ini dan tidak ingin pindah ke tempat lain”. Dari tabel diatas menyatakan 84 orang atau 37,79% responden dan 10,6% sangat setuju bahwa responden sangat menyukai bidang pekerjaan saat ini dan tidak ingin pindah ke tempat lain (pertanyaan no.6). (wawancara GH) “*saya masih suka dengan pekerjaan ini karena masih tertantang untuk mengetahui secara perinci permasalahan yang*

sering terjadi". Di tambah dengan *pernyataan dari RZ* mengenai pernyataan tersebut, berikut kutipannya *"pekerjaanku saat ini dah lumayan dan kelihatan hasilnya jadi buat apa aku pindah ketempat lain"*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
7	8	3.69	61	28.11	59	27.19	81	37.33	8	3.69	217	100

Pernyataan no. 7 yakni *"saya merasa terlalu sedikit pilihan pekerjaan yang ada diluar, bila saya memutuskan untuk keluar dari perusahaan ini"*. Dari hasil tabel diatas menyatakan 81 orang atau 37,33% responden setuju bahwa responden merasa terlalu sedikit pilihan pekerjaan yang ada diluar, bila saya memutuskan untuk keluar dari perusahaan ini (pertanyaan no.7). *"aku harus pikir masak-masak keluar dari sini mas karena klo aku keluar dari perusahaan ini apa ia langsung dapat pekerjaan yang sesuai yachhpaling yang ada gak sesuai dengan keinginan kita"*. Hal senada dengan karyawan lain, *"Mas piye toh, aku kan hanya tamatan SMU paling gak jauh dari posisi terakhir"*(wawancara dengan BK).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
8	5	2.30	63	29.03	72	33.18	64	29.49	13	5.99	217	100

Pernyataan no. 8 yakni *"saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini kurang sesuai dan jika memungkinkan saya ingin pindah"*. Dari tabel diatas menyatakan 29,49% responden setuju dan 5,99% sangat setuju bahwa responden merasa bidang pekerjaan saya saat ini kurang sesuai dan jika memungkinkan saya ingin pindah (pertanyaan no.8). Data statistik tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan karyawan, *"hmmm gimana ya mas, sempat terpikir sech untuk mencari posisi yang kosong diperusahaan ini karena posisi sekarang yang aku jalani belum sesuai dengan harapan ku"* (wawancara dengan OC).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
9	13	5.99	74	34.10	41	18.89	55	25.35	34	15.67	217	100

Pernyataan no. 9 yakni “terkadang saya menghadiri undangan untuk mengikuti seleksi karyawan di perusahaan lain”. Dari tabel diatas menyatakan sebanyak 25,35% dan 15,67% sangat setuju bahwa terkadang responden menghadiri undangan untuk mengikuti seleksi karyawan di perusahaan lain (pertanyaan no.9). *“aku suka izin dengan berbagai alasan untuk bisa mengikuti wawancara di perusahaan lain”*(wawancara dengan AM). Hal senada yang dilontarkan oleh OC, *“pernah mas, menghadiri undangan wawancara kebetulan saya tugas di lapangan jadi sekalian aja aku datang ke perusahaan yang memanggil saya untuk wawancara toh kapan lagi ada kesempatan”*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
10	21	9.68	50	23.04	60	27.65	71	32.72	15	6.91	217	100

Pernyataan no. 10 yakni “saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya keluar dari perusahaan tanpa harus memiliki posisi”. Dari tabel diatas menyatakan sebanyak 71 orang atau 32,72% dan 6,91% sangat setuju bahwa responden tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya keluar dari perusahaan tanpa harus memiliki posisi (pertanyaan no.10). *“saya tak peduli dengan posisi baru di perusahaan baru nanti yang penting saya keluar dari perusahaan ini”* (wawancara dengan BK). Ditambah lagi dengan kutipan dari AM *“gak peduli yang penting saya keluar segera mungkin”*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
11	10	4.61	56	25.81	90	41.47	37	17.05	24	11.06	217	100

Pernyaan no. 11 yakni “saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini”. Dari tabel diatas menyatakan hanya sebanyak 17,5% responden setuju dan 11,06% sangat setuju bahwa responden akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini (pertanyaan no.11) ”*dalam kondisi saat ini saya masih diperlukan oleh perusahaan jika saya keluar serasa memiliki rasa bersalah untuk meninggalkan perusahaan ini*” (wawancara dengan AA).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
12	5	2.30	16	7.37	33	15.21	92	42.40	71	32.72	217	100

Pernyataan no. 12 yakni “jika saya dpat pindah ke perusahaan lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya”. Dari tabel diatas menyatakan 42,40% responden setuju dan 32,72% sangat setuju bahwa jika responden dapat pindah ke perusahaan lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya (pertanyaan no.12). hasil statistik ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada beberapa responden, berikut kutipannya “*sebenarnya saya mau pindah ke perusahaan lain tapi saya harus memperoleh fasilitas yang lebih dong dari perusaahaan ini*” (wawancara dengan GH).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
13	4	1.84	29	13.36	84	38.71	65	29.95	35	16.13	217	100

Pernyataan no. 13 yakni “jika ada pilihan bekerja di perusahaan lain mungkin saya akan memilih perusahaan tersebut”. Dari tabel diatas menyatakan 29,95% responden menjawab setuju dan 16,13% responden menjawab sangat setuju bahwa jika ada pilihan bekerja di perusahaan lain mungkin saya akan memilih perusahaan tersebut (pertanyaan no.13). *“tidak dipungkiri lagi mas kalo aku dapat kesempatan untuk bekerja di perusahaan lain saya pasti pilih perusahaan baru”* (wawancara dengan AM).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Σf	$\Sigma \%$
14	15	6.91	50	23.04	73	33.64	45	20.74	34	15.67	217	100

Pernyataan no. 14 yakni “banyak hal-hal dalam kehidupan saya yang akan terganggu, bila saya keluar dari perusahaan saat ini”. Dari tabel diatas menyatakan 45 responden atau 20,74% setuju dan 15,67% sangat setuju bahwa banyak hal-hal dalam kehidupan saya yang akan terganggu, bila saya keluar dari perusahaan saat ini (pertanyaan no.14). Hasil statistik tersebut diperkuat dari kutipan hasil wawancara, berikut kutipannya *“klo saya keluar bagaimana dengan keluarga saya secara saya sebagai kepala rumah tangga dan anak saya masih butuh susu jadi gak mungkin lah mas saya keluar”* (wawancara dengan AA). Hal senada dengan kutipan dari RZ *“saya masih ada hutang di bank jadi saya masih perlu untuk membayar cicilan tiap bulannya. Sepertinya saya tidak mungkin keluar sebelum hutang saya lunas”*.

4.3.2 Statistik Deskriptif Variabel Kebijakan Pengembangan Karir

Tabel 4.8 Statistik deskriptif distribusi frekuensi Variabel Kebijakan Pengembangan Karir

Item Pertanyaan Kuesioner	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
1	5	2.30	33	15.21	66	30.41	95	43.78	18	8.29	217	100
2	1	0.46	15	6.91	13	5.99	94	43.32	94	43.32	217	100
3	4	1.84	25	11.52	67	30.88	99	45.62	22	10.14	217	100
4	1	0.46	21	9.68	34	15.67	80	36.87	81	37.33	217	100
5	9	4.15	29	13.36	42	19.35	87	40.09	50	23.04	217	100
6	3	1.38	16	7.37	46	21.20	128	58.99	24	11.06	217	100
7	6	2.76	35	16.13	74	34.10	81	37.33	21	9.68	217	100
8	9	4.15	63	29.03	83	38.25	43	19.82	19	8.76	217	100
9	3	1.38	11	5.07	9	4.15	98	45.16	96	44.24	217	100
10	2	0.92	7	3.23	29	13.36	103	47.47	76	35.02	217	100
11	3	1.38	9	4.15	58	26.73	105	48.39	42	19.35	217	100
12	6	2.76	31	14.29	59	27.19	102	47.00	19	8.76	217	100
13	0	0.00	7	3.23	32	14.75	117	53.92	61	28.11	217	100
14	0	0.00	4	1.84	31	14.29	138	63.59	44	20.28	217	100
15	17	7.83	28	12.90	53	24.42	90	41.47	29	13.36	217	100
16	6	2.76	31	14.29	54	24.88	88	40.55	38	17.51	217	100
17	9	4.15	38	17.51	74	34.10	66	30.41	30	13.82	217	100
18	2	0.92	16	7.37	62	28.57	117	53.92	20	9.22	217	100
19	3	1.38	29	13.36	80	36.87	78	35.94	27	12.44	217	100
20	5	2.30	8	3.69	48	22.12	108	49.77	48	22.12	217	100

Sumber : Data hasil olahan peneliti, 2012

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
1	5	2.30	33	15.21	66	30.41	95	43.78	18	8.29	217	100

Pernyataan no. 1 “kebijakan pengembangan karir bagi karyawan yang selama ini berjalan dapat menampung kepentingan karyawan maupun kepentingan

organisasi”. Dari tabel diatas dapat menunjukkan bahwa : 95 orang atau 43,78% responden setuju untuk pertanyaan 1 yang berarti bahwa 44% responden merasa kebijakan pengembangan karir yang berjalan dapat menampung kepentingan karyawan maupun kepentingan organisasi. Hasil statistik tersebut diperkuat dari hasil wawancara dengan beberapa responden berikut kutipannya, *“memang seharus seperti itu harus menampung kepentingan karyawan dan organisasi agar stabil dan tidak ada ketimpangan”* (wawancara dengan OC).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
2	1	0.46	15	6.91	13	5.99	94	43.32	94	43.32	217	100

Pernyataan no. 2 *“proses penentuan untuk pengangkatan dalam jabatan (promosi) sebaiknya mengesampingkan urusan pribadi dan mengutamakan kepentingan organisasi”*. Dari tabel diatas menyatakan sebanyak 43,32% menjawab setuju dan sangat setuju bahwa proses penentuan untuk pengangkatan dalam jabatan (promosi) sebaiknya mengesampingkan urusan pribadi dan mengutamakan kepentingan organisasi (pertanyaan no.2). *“proses promosi karyawan sebaiknya mengesampingkan urusan pribadi yach,.. tapi sepengetahuan ku itu tidak berjalan dengan baik tergantung atasan melihat dan faktor kedekatan. Itu menurut sepengetahuanku loh....”* (wawancara dengan BK). Disamping itu kutipan wawancara dari AA dapat memperkuat pernyataan tersebut, berikut kutipannya *“selama ini manajemen sudah menjalankan yang pas, manajemen gak sembarangan melakukan promosi jabatan semua berdasarkan hasil penilaian kerja yang dimiliki karyawan tersebut”*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
3	4	1.84	25	11.52	67	30.88	99	45.62	22	10.14	217	100

Pernyataan no. 3 yakni “program pengembangan karir terhadap karyawan telah memberikan perasaan betah bekerja di perusahaan”. Dari tabel diatas menyatakan 45,62% responden setuju bahwa program pengembangan karir telah memberikan perasaan betah bekerja di perusahaan ini (pertanyaan no.3). Diperkuat dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada responden, berikut kutipannya “*pengembangan karir yang ada diperusahaan ini cukup baik oleh karena itu saya merasa betah*”. Hal senada yang diutarakan oleh GH “*jabatan yang saya duduki saat ini merupakan hasil dari program pengembangan karir yang telah berlangsung hingga saat ini dan saya merasa betah untuk tetap bergabung dengan perusahaan ini*”.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
4	1	0.46	21	9.68	34	15.67	80	36.87	81	37.33	217	100

Pernyataan no. 4 yakni “pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan pada objektivitas yang jelas dan sesuai dengan aturan yang ada”. Dari tabel diatas menyatakan 81 responden atau 37,33% sangat setuju bahwa pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan pada objektivitas yang jelas dan sesuai dengan aturan yang ada (pertanyaan no.4). Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara yang telah dihimpun oleh peneliti, berikut kutipannya “*prosedur dalam proses seleksi khususnya untuk promosi jabatan itu semuanya sudah diatur dan ditetapkan oleh manajemen dan sudah dibuatkan surat keputusannya jadi tak perlu khawatir akan semuanya*” (wawancara dengan AA).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
5	9	4.15	29	13.36	42	19.35	87	40.09	50	23.04	217	100

Pernyataan no. 5 yakni “pendidikan dan pelatihan baik diklat struktural atau teknis yang selama ini ada dapat membantu karyawan menganalisa masalah, menyerap ilmu baru, dan mampu menangani pekerjaan”. Dari tabel diatas menyatakan 40,09% responden setuju dan 23,04% sangat setuju dengan pernyataan bahwa pendidikan dan pelatihan baik diklat struktural atau teknik yang selama ini ada dapat membantu karyawan menganalisa masalah, menyerap ilmu baru dan mampu menangani pekerjaan. (pertanyaan no 5). *“memang seharusnya kita (karyawan) diberikan berbagai macam pelatihan guna meningkatkan kompetensi yang dimiliki tetapi sayang itu hanya mimpi saja... manajemen masih belum memikirkan ke arah sana seperti biaya pelatihan menjadi beban pengeluaran bukan sebagai investasi jangka panjang”* (wawancara dengan AM). Ditambah dengan kutipan dari BK *“gimana mau mahir klo kita diberikan pekerjaan terus tapi tidak diberikan inputan pelatihan, giliran ada pelatihan ehhh diberikan ke orang yang tidak membutuhkan... ufh payah ach”*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
6	3	1.38	16	7.37	46	21.20	128	58.99	24	11.06	217	100

Pernyataan no. 6 yakni “saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena sesuai dengan bidang keahlian saya”. Dari tabel diatas menyatakan 128 orang atau 58,99% responden setuju bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena sesuai dengan bidang keahliannya (pertanyaan no.6). *“Alhamdulillah mas, pekerjaan yang saya lakukan dengan cara saya membuat bos merasa terbantu dalam pekerjaannya dan bos merasa senang dengan hasil yang saya berikan “*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
7	6	2.76	35	16.13	74	34.10	81	37.33	21	9.68	217	100

Pernyataan no. 7 yakni “kebijakan pengembangan karir bagi karyawan yang berlaku sekarang ini telah memberi kesempatan yang sama terhadap setiap karyawan”. Dari tabel diatas menyatakan 81 orang atau 37,33% responden setuju dan 74 orang atau 34,10% bahwa responden merasa kebijakan pengembangan karir bagi karyawan yang berlaku sekarang ini telah memberi kesempatan yang sama terhadap setiap karyawan (pertanyaan no.7). “*semua karyawan diberikan kesempatan yang seluas-luas untuk pengembangan karir ini hal ini membuat semua karyawan tertantang untuk menunjukkan performa yang baik*” (wawancara dengan GH). Hal senada dikutip dari hasil wawancara dengan RZ “*mas, jangan salah di sini ada karyawan yang dulunya OB sekarang jadi staff keuangan. Jadi pengembangan karir ini terbuka untuk siapa aja*”.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
8	9	4.15	63	29.03	83	38.25	43	19.82	19	8.76	217	100

Pernyataan no. 8 yakni “saya merasa perusahaan ini bukan tempat ideal bagi saya untuk bekerja”. Dari tabel diatas menyatakan 19,82% responden setuju dan 8,76% sangat setuju bahwa responden merasa perusahaan ini bukan tempat ideal untuk bekerja (pertanyaan no.8). “*hampir 3 tahun saya bergabung dan merasa perusahaan ini bukan tempat yang ideal buat saya bekerja dan membuat saya jenuh dan tidak bangga lagi*” (wawancara dengan BK).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	$\sum f$	$\sum \%$
9	3	1.38	11	5.07	9	4.15	98	45.16	96	44.24	217	100

Pernyataan no. 9 yakni “setiap pimpinan dalam organisasi harus dapat memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan”. Dari tabel diatas menyatakan sebanyak 45,16% dan 44,24% sangat setuju bahwa setiap pemimpin dalam organisasi harus dapat memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan (pertanyaan no.9). *“Itu dah menjadi tanggung jawab seorang pemimpin harus memberikan dukungan kepada bawahannya”* (wawancara dengan OC).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	$\sum f$	$\sum \%$
10	2	0.92	7	3.23	29	13.36	103	47.47	76	35.02	217	100

Pernyataan no. 10 yakni “karyawan yang akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi harus mengikuti dan lulus dalam psikotes dan wawancara dengan direksi”. Dari tabel diatas sebanyak 103 orang atau 47,47% dan 35,02% sangat setuju bahwa karyawan yang akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi harus mengikuti dan lulus dalam psikotes dan wawancara dengan direksi (pertanyaan no.10). Hasil statistik diperkuat dengan kutipan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada AA berikut kutipannya *“prosedur tersebut sudah ada dalam SOP jadi semua kegiatan harus dilalui dengan aturan yang berlaku dan sudah dibuatkan surat keputusannya mengenai prosedur itu”*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
11	3	1.38	9	4.15	58	26.73	105	48.39	42	19.35	217	100

Pernyataan no. 11 yakni” Kebijakan pengembangan karir telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan organisasi dengan peluang karir yang diberikan kepada karyawan”. Dari tabel diatas menyatakan hanya sebanyak 48,39% responden setuju dan 19,35% sangat setuju bahwa kebijakan pengembangan karir telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan organisasi dengan peluang karir yang diberikan kepada karyawan (pertanyaan no.11). Hasil wawancara dari oleh OC mengatakan bahwa *”kebijakan pengembangan karir yang ada diperusahaan ini dapat membantu saya untuk mencapai posisi yang saya inginkan”*. Ditambahkan wawancara dengan AA *“kebutuhan terhadap posisi yang ada di manajemen dapat terpenuhi dengan cepat dan baik apalagi untuk posisi manajer kita mencari kandidat dari dalam”*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
12	6	2.76	31	14.29	59	27.19	102	47.00	19	8.76	217	100

Pernyataan no. 12 yakni “berdasarkan pengalaman pribadi selama ini seorang karyawan diberi kesempatan untuk mengetahui peluang promosi secara transparan (terbuka)”. Dari tabel diatas menyatakan 47% responden setuju dan 8,76% sangat setuju bahwa seorang karyawan diberi kesempatan untuk mengetahui peluang karir yang diberikan kepada karyawan (pertanyaan no.12). *“peluang karir terbuka kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali”* (wawancara dengan AA).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
13	0	0.00	7	3.23	32	14.75	117	53.92	61	28.11	217	100

Pernyataan no. 13 yakni “dalam rangka pengembangan karir karyawan masih perlu menambah pelatihan-pelatihan yang berorientasi kepada lingkungan organisasi, garis tugas, wewenang dan tanggung jawab, misi dan visi organisasi serta tujuan organisasi”. Tabel diatas menyatakan 53,92% responden menjawab setuju dan 28,11% responden menjawab sangat setuju bahwa dalam rangka pengembangan karir karyawan masih perlu menambah pelatihan-pelatihan yang berorientasi kepada lingkungan organisasi, garis tugas, wewenang dan tanggung jawab, misi dan visi organisasi serta tujuan organisasi (pertanyaan no.13).”*Pengembangan karir disini sudah baik tapi sayang tidak dibarengi oleh pelatihan-pelatihan yang menunjang ke arah sana mas jadi seakan sia-sia aja*”(wawancara dengan RZ)hal senada dilontarkan oleh AM mengatakan bahwa“*pemberian program pelatihan sangat diperlukan untuk menabah pengetahuan dan dapat membantu pekerjaan yang baru ini*”.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
14	0	0.00	4	1.84	31	14.29	138	63.59	44	20.28	217	100

Pernyataan no. 14 yakni “saya dapat menggunakan cara-cara tertentu yang menurut saya tepat dalam menyelesaikan pekerjaan”. Dari tabel diatas menyatkan 138 responden atau 63,59% setuju dan 20,28% sangat setuju bahwa menggunakan cara-cara tertentu dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan (pertanyaan no.14).”*kita dituntut untuk melakukan inovasi dalam bekerja dan tidak bertolak belakang dengan prosedur yang berlaku*” (wawancara dengan RZ).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
15	17	7.83	28	12.90	53	24.42	90	41.47	29	13.36	217	100

Pernyataan no. 15 yakni “manajemen membantu karyawan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga”. Dari tabel diatas menyatakan hanya sebanyak 41,47% responden setuju dan 13,36% sangat setuju bahwa manajemen membantu karyawan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga (pertanyaan no.15). “*menurut saya manajemen masih perhatian dengan karyawan dan keluarga karyawannya hal ini terlihat dari beberapa fasilitas yang diberikan seperti fasilitas koperasi dan pinjamannya*” (wawancara dengan GH).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
16	6	2.76	31	14.29	54	24.88	88	40.55	38	17.51	217	100

Pernyataan no. 16 yakni “perusahaan mendesain penghargaan yang bersifat material dan sistem motivasi bagi karyawan”. Dari tabel diatas menyatakan 40,55% responden setuju dan 17,51% sangat setuju bahwa perusahaan mendesain penghargaan yang bersifat material dan sistem motivasi bagi karyawan (pertanyaan no.16). pernyataan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan AA “*perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi maupun karyawan yang sudah mengabdikan minimal 4 tahun dari masa bergabung*”. Hal tersebut diperkuat dengan kutipan dari OC “*selain bersifat materi terkadang manajemen memberikan dukungan moril kepada beberapa karyawan hal tersebut membuat saya merasa betah bergabung di sini*”.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	$\sum f$	$\sum \%$
17	9	4.15	38	17.51	74	34.10	66	30.41	30	13.82	217	100

Pernyataan no. 17 yakni “dalam penerapan selama ini karyawan yang telah mendapatkan pendidikan/latihan/kursus akan mendapatkan prioritas apabila ada kesempatan promosi”. Dari tabel diatas menyatakan 30,41% responden menjawab setuju dan 13,82% responden menjawab sangat setuju bahwa dalam penerapan selama ini karyawan yang telah mendapatkan pendidikan/ latihan/ kursus akan mendapatkan prioritas apabila ada kesempatan promosi (pertanyaan no.17). *“tak dipungkiri orang-orang yang mendapatkan pelatihan adalah orang-orang pilihan yang dicari oleh manajemen dan bakal dipromosikan sedangkan yang gak dapat pelatihan pasti tetap aja gak ada perubahannya”* (wawancara dengan BK).

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	$\sum f$	$\sum \%$
18	2	0.92	16	7.37	62	28.57	117	53.92	20	9.22	217	100

Pernyataan no. 18 yakni “atasan memberikan apresiasi positif atas pekerjaan yang saya lakukan”. Dari tabel diatas menyatakan 117 responden atau 53,92% setuju dan 9,22% sangat setuju bahwa atasan memberikan apresiasi positif atas pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya (pertanyaan no.18). *“Saya senang dengan atasan yang memberikan apresiasi yang positif kepada bawahan dalam hal apapun baik pekerjaan maupun diluar pekerjaan dan saat ini saya memiliki atasan yang dapat dikatakan cukup baiklah”*.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
19	3	1.38	29	13.36	80	36.87	78	35.94	27	12.44	217	100

Pernyataan no. 19 yakni “perusahaan menyediakan hubungan interpersonal yang bersifat konseling dan bimbingan berdasarkan kebutuhan spesifikasi karyawan”. Dari tabel diatas menyatakan 35,94% responden menjawab setuju dan 12,44% responden menjawab sangat setuju bahwa perusahaan menyediakan hubungan interpersonal yang bersifat konseling dan bimbingan berdasarkan kebutuhan spesifikasi karyawan (pertanyaan no.19). Hasil statistik ini diperkuat dengan hasil wawancara oleh RZ “*perusahaan menyediakan waktu untuk konseling kepada karyawan tetapi saat ini masih bersifat karyawan yang datang ke konseling adalah karyawan yang bermasalah atau yang melanggar peraturan perusahaan*”.

Item no	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Σf	$\Sigma \%$
20	5	2.30	8	3.69	48	22.12	108	49.77	48	22.12	217	100

Pernyataan no. 20 yakni “untuk meningkatkan kemampuan dalam bertugas seorang karyawan harus berupaya mengikuti pendidikan formal maupun informal.” Tabel diatas menyatakan 108 responden atau 49,77% setuju dan 22,12% sangat setuju bahwa untuk meningkatkan kemampuan dalam bertugas seorang karyawan harus berupaya mengikuti pendidikan formal dan maupun informal (pertanyaan no.20). “*menurut saya sech mas, klo mau menduduki suatu posisi yang tinggi harus ditunjang dengan pendidikan yang setaralah*” (wawancara oleh RZ). Ditambah lagi petikan dari wawancara dengan responden lain sebagai berikut “*seharusnya ditunjang oleh kursus-kursus agar tidak ada kendala dalam mejalankan pekerjaan barunya*”

4.4 Uji Asumsi Normalitas

Uji normalitas diperlukan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul dari setiap variabel *dependen* dan *independen* atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang mendekati normal. Untuk melihat model regresi normal atau tidak, metode yang diumumnya digunakan adalah metode grafik dan metode *Kolmogorof Smirnov* (Imam Ghozali,2006):

1. *Metode Grafik* : Melihat Grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Atau dapat juga melihat Probability Plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Dengan dasar pengambilan keputusan:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
 - Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
2. *Metode Kolmogorov Smirnov* : Pada uji statistik ini, bila nilai *Kolmogrov-smirnov* lebih besar ($>$) dari $\alpha = 0,05$, maka data berdistribusi normal.

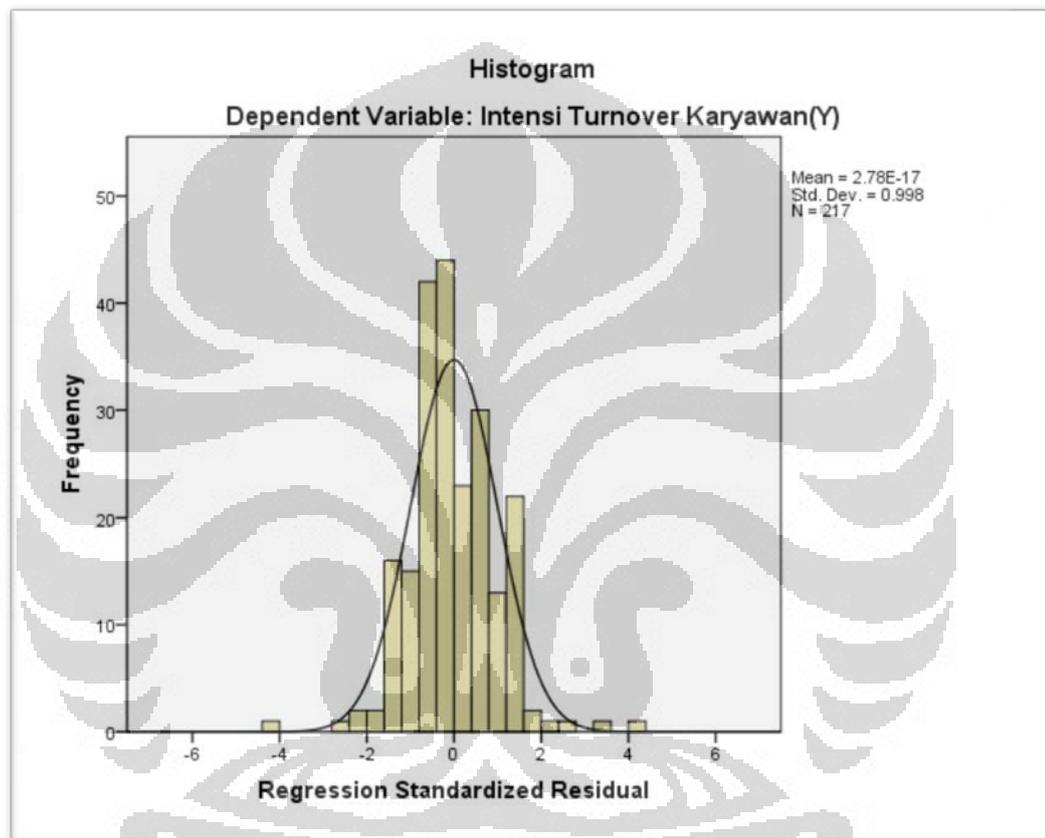
Pengujian Hipotesis

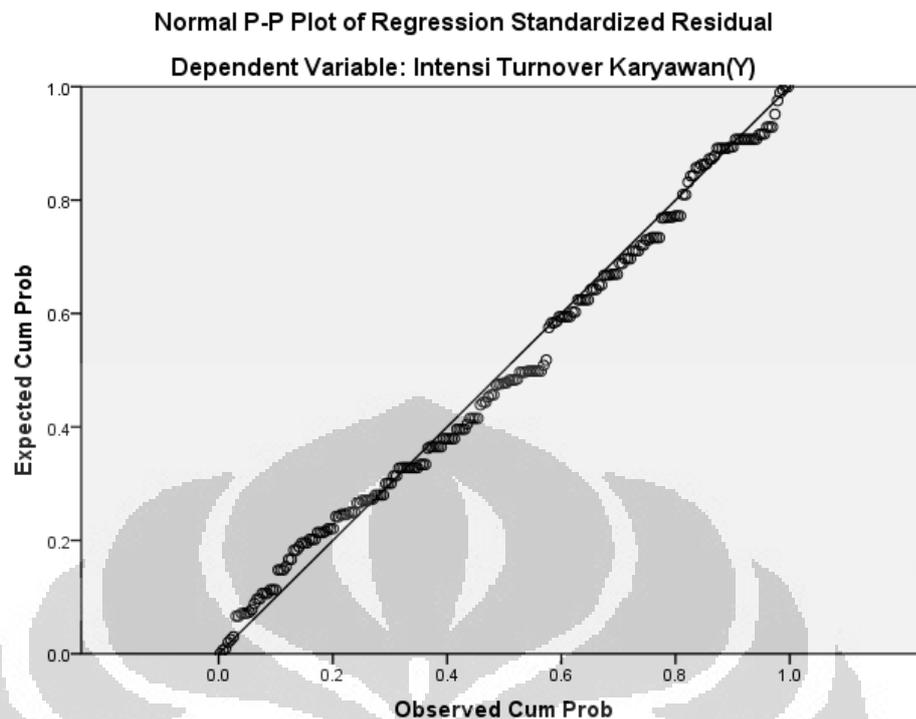
Ho : Nilai P value atau Sig. > 0,05 → Data berdistribusi normal

Ha : Nilai P value atau Sig. < 0,05 → Data tidak berdistribusi normal

Berikut adalah hasil uji normalitas dengan menggunakan

Gambar 4.2 Histogram & Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Tabel 4.9 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		217
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.23938864
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.068
	Negative	-.053
Kolmogorov-Smirnov Z		1.007
Asymp. Sig. (2-tailed)		.262

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari plot pada grafik di atas terlihat bahwa titik-titik tersebar di sekitar garis lurus. Jadi, asumsi kenormalan terpenuhi. Hal ini juga didukung dengan menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov* dari tabel output di atas terlihat bahwa

nilai signifikansi (Sig.) untuk kelompok data arus kas negatif = 0,262 > 0,05 ($\alpha=5\%$) sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima. Artinya residual berdistribusi normal, sehingga data sudah memenuhi asumsi normalitas dan bisa dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis regresi.

4.5 Analisa Data

4.5.1. Nonparametric Correlations

			Intensi Turnover Karyawan(Y)	Kebijakan Pengembangan Karier(X)
Spearman's rho	Intensi Turnover Karyawan(Y)	Correlation Coefficient	1.000	.529**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	217	217
Kebijakan Pengembangan Karier(X)	Kebijakan Pengembangan Karier(X)	Correlation Coefficient	.529**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	217	217

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

Tabel Correlations

✓ Spearman's rho (*Correlation Coefficient*) = 0,529

Nilai 0,529 merupakan nilai r hitung. Angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang cukup kuat antara kebijakan pengembangan karir (X) dengan intensi *turnover* karyawan (Y) sebesar 52,9%.

✓ Sig (2-tailed) atau probabilitas = 0,000

Uji dilakukan **2 tailed (2 sisi)** karena yang akan dicari adalah ada atau tidaknya hubungan dua variabel.

Hipotesis:

H_0 : Tidak ada hubungan (korelasi) antara kebijakan pengembangan karir (X) dengan intensitas *turnover* karyawan (Y)

H_1 : Ada hubungan (korelasi) antara kebijakan pengembangan karir (X) dengan intensitas *turnover* karyawan (Y)

Dasar Pengambilan Keputusan:

- Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka H_0 diterima
- Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Oleh karena signifikannya $< 0,05$ maka H_0 ditolak, berarti ada hubungan antara Kebijakan pengembangan karir (X) dengan Intensitas *turnover* karyawan (Y).

N atau jumlah yang dianalisis = 217

Uji z:

$$\begin{aligned} Z &= r_s \sqrt{(n-1)} \\ &= 0,529 \times \sqrt{216} \\ &= 0,529 \times 14,69 \\ &= 7,771 \end{aligned}$$

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan.

H_0 : Tidak ada hubungan yang signifikan antara kebijakan pengembangan karir (X) dengan intensitas *turnover* karyawan (Y)

H_a : Ada hubungan yang signifikan antara kebijakan pengembangan karir (X) dengan intensitas *turnover* karyawan (Y)

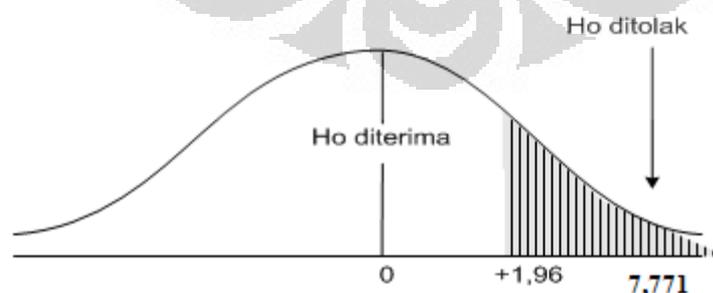
Untuk menguji hipotesis nol (H_0), kriterianya adalah:

Tolak H_0 jika : $Z_{hitung} > Z_{tabel}$

Terima H_0 jika : $Z_{hitung} < Z_{tabel}$

Pada taraf kesalahan 5%, harga Z_{tabel} dicari pada $z (0,5 - (0,5 \cdot 0,05) = 0,475$, dari tabel yang ada dilampiran, bila harga kurva normal 0,475, maka harga $z_{tabel} = 1,96$. Dengan demikian $Z_{hitung} = 7,771 > Z_{tabel} = 1,96$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan cukup kuat kebijakan pengembangan karir (X) dengan intensitas *turnover* karyawan (Y).

Hasil Uji Hipotesis



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis apakah ada hubungan antara kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing PT. Agromedia. Berdasarkan penelitian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa; hasil analisa data penelitian pada taraf kesalahan 5%, harga Z_{tabel} dicari pada $z(0,5 - (0,5 \cdot 0,05)) = 0,475$, dari tabel yang ada dilampiran, bila harga kurva normal 0,475, maka harga $z_{tabel} = 1,96$. Dengan demikian $Z_{hitung} = 7,771 > Z_{tabel} = 1,96$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan cukup kuat kebijakan pengembangan karir (X) dengan intensitas *turnover* karyawan (Y).

B. Saran

1. Saran Teoritis

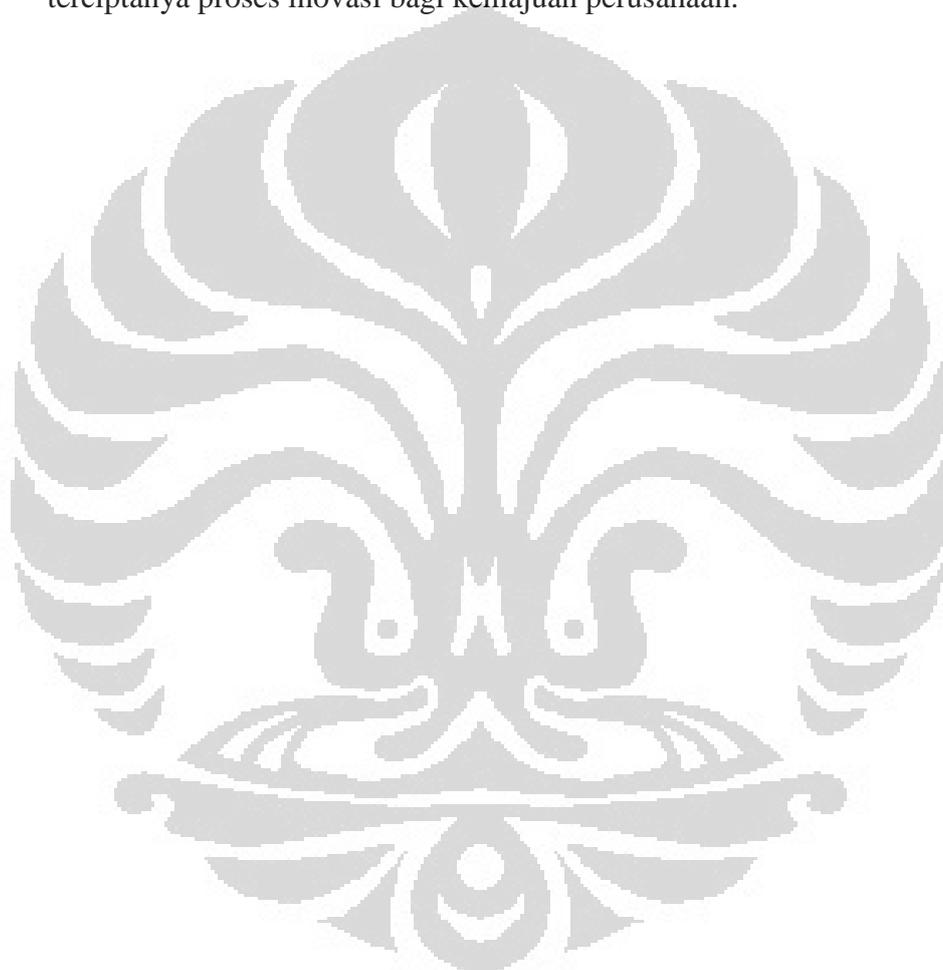
Penelitian hanya melibatkan satu variabel yang berhubungan dengan intensi *turnover* yaitu kebijakan pengembangan karir. Selain itu, masih terdapat banyak variabel lainnya yang dapat berhubungan dengan intensi *turnover*, seperti balas jasa, kepemimpinan, budaya organisasi, iklim organisasi, stres kerja, dan lain-lain. Diharapkan penelitian ini dapat berguna untuk memperluas pengetahuan dan memberikan sumbangan bagi disiplin ilmu administrasi khususnya di bidang administrasi pengembangan sumber daya manusia.

2. Saran Praktis

Dengan mengetahui hubungan kebijakan pengembangan karir terhadap intensi *turnover* karyawan di divisi marketing PT. Agromedia maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan sampai pada tingkat terendah dalam struktur organisasi kerja perusahaan serta melibatkan karyawan dalam penyusunan target individu. Dikarenakan karyawan perlu mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawab dan tugas di dalam posisi pekerjaan yang dilakukan agar dapat memberikan kontribusi yang tepat sesuai dengan harapan perusahaan. Pemberian dukungan oleh manajemen dapat berupa penyediaan prasaran dan fasilitas kerja yang memadai bagi karyawan dalam melakukan tugas dan fungsinya, utamanya dalam menjembatani keinginan karyawan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Pemberian informasi yang berkaitan dengan pekerjaan serta PT. Agromedia dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan karirnya melalui program promosi hal ini merupakan salah satu bentuk dukungan manajemen yang dapat dikembangkan di PT. Agromedia. Pihak manajemen PT. Agromedia agar memperhatikan pengelolaan manajemen karir organisasional secara baik seperti kesempatan dan jenjang karir bagi karyawan agar terwujud kesuksesan karir bagi karyawan di perusahaan sehingga membawa implikasi bagi kinerja mereka. Sedangkan pihak karyawan PT. Agromedia perlu meningkatkan kompetensi kerja untuk mencapai kesuksesan karir seperti melalui jenjang non-formal dengan mengikuti pelatihan-pelatihan serta melalui jenjang formal untuk melanjutkan studi.
2. Melakukan *coaching* dan *mentoring*, hal ini sangat membantu individu untuk mengembangkan potensi dirinya dengan lebih maksimal. Atasan dianggap sebagai ahli yang cakap dalam memberikan informasi dan data yang dibutuhkan karyawan dalam membina karirnya. Setiap karyawan dapat diberikan umpan balik terhadap kinerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Oleh karenanya atasan juga harus diperlengkapi dengan kemampuan khusus untuk dapat memberikan masukan kepada karyawan atas aspirasi karir yang dimilikinya. Atasan juga bertanggung jawab untuk mengarahkan dan melakukan pengawasan kepada bawahan atas aspirasi karir yang dikehendakinya.

3. Pelatihan yang dimaksud berupa serangkaian pelatihan yang disesuaikan dengan kompetensi jabatan, yang akan membantu karyawan mengembangkan kompetensi dan keterampilan dalam pekerjaannya sehingga akan membantu individu tersebut mencapai tujuannya. Melakukan *job rotation* dan *job overseas assignment* kepada *key person* untuk memberikan kesempatan untuk berkembang dan belajar dalam fungsi yang berbeda, sehingga karyawan memiliki peningkatan kompetensi dan ide-ide baru yang dapat mendukung terciptanya proses inovasi bagi kemajuan perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. (1987). *Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover*.
Journal of Applied Psychology.
- Agung Rektono Seto. (2005). *Hubungan Antara Persepsi Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir dengan Motivasi Kerja Pegawai Biro Keuangan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia*. Karya Ilmiah.
- Alwin, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Amstrong, Michael (1994). *Performance Management*, Kogan Page Limited.
- Barrier, Robert (1994). The New Career Strategist: Career Management, for the year 2000 and Beyond, *The Futurist*, September-October.
- Cabrera, James. C (1990). Proactive Career Management, *Executive Excellence*, September
- Cascio, W.F. (1995). Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work ? *American Psychologist*, 50, 928-939. Diakses Januari 5, 2008 dari database psycnet.apa.com
- Crampton, Suzanne, M., Hodge, John, W., dan Motwani, Jaideep, G. (1994). Diversity and Career Development Issues in The 90s, *Supervision*, June
- Cron, William L and Slocum, John W. (1986). *The influence of career stages on salespeople;s job attitudes, work perceptions, and performance*. *Journal of Marketing Research*, Vol 23, No. 2
- Danim, Sudarwan. (1997). *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. Bumi Aksara. Jakarta
- Dessler, Garry (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia). Florida : Prentice Hall.

- _____ (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesembilan. Jakarta : Indek Kelompok Gramedia.
- Duffy, K.G. & Atwater, E.(2005). *Psychology for living* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Dunn, William N. (1998). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Edward III, George C (1980). *Implementing Public Policy*, Washintin D.C., Congressional Quarterly Inc.
- Eulau Heins dan Kenneth Prewit dalam Thomas R Dye (1972). *Understanding of Public Policy*, Fouth Edition, Printice Hall Inc., Enalewood Cliffs.
- Fishbein dan Ajzen, (1975). *Belief, Attitude, Intentions and Behavior:an Introduction to Theory and Research*. California, Addison-Wesley. Publishing Company, Inc.
- Fomburn, Charles. J. et, all. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Willey & Sons.
- Gaertner, Karen N. (1998). *Manager's Careers and Organizational. Change* : Academy of Management.
- George, Jennifer. M & Jones, Gareth. R. (1999). *Organizational Behavior*. Second Edition. USA : Addison Wesley Publishing Company
- Gilmer, V. H. (1966).*Industrial Psychology*. USA: McGraw Hill Book Company Inc.
- Gomez, Faustino Cardoso. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Gomez Meija, Luis. R. et.all. (2001). *Mananging Human Resources*. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Gouzali, Saydam (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Human Resources Manajement Jilid2. Jakarta : Gunung Agung.

- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, (2003). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Greenhauss, Jeff. (1997). *Carer Management*, Orlando: The Dryden Press
- Hall, Douglas T. 1976. *Careers In Organization*. Illionis: Scott, Foresman and Company, Glenview.
- Yang berpretasi tinggi lebih mudah jadi “kutu loncat”. (Januari, 2008). <http://hanyawanita.com>
- Haywood, Bruce, G.,D.P.H.H., (1993) *Career Planning and Development*, Hospital Material Manage.
- Hinkin, Timothy R. And J. Bruce Tracey. (2000). *The cost of Turnover: Putting A Price on the Learning Curve*. Cornell Univeristy School of Hotel Administration. Ithaca, New York.
- Husein Umar. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: DIA FISIP UI
- Issacson, L.E & Brown, D. (1997). *Career Information, Career Counseling & Career Development* (6th ed.). Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resources Manajement*, Eight Edition. McGraw-Hill Irwin.
- Jatnodiprodjo, FX Soedjadi (1988). *Mengenal Beberapa Hal Penting Tentang Penelitian Kebijaksanaan*, Majalah Administrasi Negara Nomor 46, LAN-RI, Jakarta.
- Jones, Charles O. (1996). *An Introduction to The Study of Public Policy*, Terjemahan Ricky Istamto, Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy), PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kuncono Teguh. (2005). *Aplikasi Komputer Psikologi*. Jakarta : YAI Press

- Kurnia. 2002. *Sistem Karir dan Pengembangan Karir di Organisasi Tanpa Batas (Career System & Career Development in The Boundaryless Organization)*. Jurnal Usahawan. No. 4 hal 3-6 Tahun XXXI
- Laporan Kerja HRD Tahun 2010 PT. Agromedia, Jakarta
- Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Lee-Ross, Daren. (1999). *HRN in Tourism & Hospitality*. New York : Cassel
- Lemme, B.H. (1995). *Development in Adulthood*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Mathis R.L. dan Jackson J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Michaels, C. E. and Spector, P. E. (1982). *Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model*. *Journal of Applied Psychology*.
- Mobley, W.H., (1977). *Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*. *Journal of Applied Psychology*.
- _____, (1986). *Pergantian Karyawan: Sebazab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mobley et. All (1987). *An evaluation of precursors of hospital employee turnover*. *Journal of applied psychology* Vol. 63 No 4 : 408-418.
- Moekijat (1995). *Analisis Kebijakan Publik*, Mandar Maju, Bandung
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M. (1990). *Human Resource Management Fourth Edition*. USA : Library of Congress Catalog.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers. (1982). *Employee-Organization Linkagers: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Martono, Nanang. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. And Wright, P.M. 1994. *Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage*. Massachusetts: Irwin Austen Press.
- Novliadi, Ferry. (2007), *Intensi Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*.
- Neumann W. Laurence. (2000). *Social Research Method, Qualitative and Quatitative Approaches*. 4th Edition, Boston: allyn and Bacon.
- Papalia, D.E, Olds, S.W., & Feldman R.D. (2004). *Human Development* (9th Ed.). New York : McGraw-Hill.
- Parson, C. K., Harold, D. M., and Leatherwood, M. L. (1985). *Turnover During Initial Emloyment: A Longitudinal Study of the Role of Causal Attributions*. *Journal of Applied Psychology*.
- Prasetya Irawan. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIA LAN Press.
- Republika. 2006. *Survey: Karyawan Indonesia Kecewa dengan Atasan*. Diakses dari <http://www.republika.co.id/tanggal 10 Juli 2006>.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Jakarta: Salemba.
- Saifuddin Azwar. (2001). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Seigel/Myrtel. (1985). *Public Personel Administration, Concepts and Practies*. USA : Houghthon Mifflin
- Siagian, Sondang P. (1995) Analisis serta Perumusan Kebijakan dan Strategis Organisasi. PT. Toko Gunung Agung, Jakarta
- _____ (1997) Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta

- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke- , Cetakan ke-1. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Umum Ekonomi YKPN.
- Smither. R.D. (1998). *The psychology of Work and Human Performance*. United States: An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- Spector, P.E. (2003). *Industrial and Organizational psychology*. Research and Practice. Third Edition. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Staw BM.(1980). The Consequence of Turnover. *J.Occupt. Behav.*, 1: 253-273
- Shaw, J.D Dellery, J.E., G.D and Gupta, N. (1998). Analysis of Voluntary and Invoulntary Accademy of Manajemen Journal., (4). 511-525.
- Sumarto. (2009). Meningkatkan Komitmen dan Keputusan Untuk Menyurutkan Nilai Keluar, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 11, No. 2
- Super, D.E. (1985). Coming of Age in Middletown; Careers ini The Making, *American Psychological Assosiation*, 40 (4), 405-414. Diakses Januari 20, 2008 dari database Jstor.org.
- Sutrisno Hadi. (1995). *Metode Penelitian Research Jilid II*. Yogyakarta : Andi Offset
- Menjadi kutu loncat tak selalu menyenangkan. (november, 2007). <http://www.tabloidnova.com/article.php?name=/menjadi-kutu-loncat-tak-selalu-menyenangkan&channel=karier>.
- Tett, R.P. and J.P.Meyer (1993). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings*. *Personnel Psychology* 46, 259-293.
- Turner, J.S. & Helms, D.S. (1987). *Lifespan Development* (2nd ed.). Japan: CBS College Publishing.
- Vandewalle, D. (2001). Goal orientation: why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamic*, 30 (2). 62-71. Diakses Januari 2008 dari database Jstor.org.
- Walker, James. W. (1992). *Human Resources Strategy*. USA : McGraw Hill, Inc

- Wartaekonomi. 2009. *Dan Karyawan Pun Memilih*. Diakses dari http://www.swa_co.id/Swa Majalah Sajian utama. Htm. Tanggal 25 Agustus 2009.
- Waterman, Robert, H. Jr., Waterman, Judith A., dan Collard, Betsy A. (1995). *Toward A Career Resilient Workforce*, Harvard Business Review, July-August.
- Werther, William B. Jr and Keith Davis (1993). *Human Resources and Personal Management*, fourth edition. New York : Mc Graw Hill Inc.
- Wexley, Kenneth. and Gary Yukl. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wexley, Kenneth & Latham, Gary. P. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organization*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Wibawa, Samodra. (1994). *Kebijakan Publik Proses dan Analisis*, Intermedia, Jakarta
- _____ (1994). *Evaluasi Kebijakan Publik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Williams, L. J., dan J. T. Hazer (1986). *Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods*. Journal of Applied Psychology.
- Woodall, Jean & Winstanley, Diana. (2000). *Handbook of Management Development*. First Indian Edition. New Delhi : Infinity
- Wrightsman, L.S. (1994). *Adult Personality Development: Applications Vol. 2* California: Sage Publication.
- Zeffane, Rachid M., (1994). *Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach*. International Journal of Manpower.
- Zeichmeister, J.S., Zeichmeister, E.B., & Shaughnessy, J.J. (2001) *Essential of Research Methods in Psychology*. Singapore: McGraw-Hill

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Aria Mulyapradana mahasiswa S-2 FISIP Fakultas Ilmu Administrasi konsentrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, saya memohon bantuan kepada Saudara untuk meluangkan waktu sejenak untuk memberikan pendapat Saudara dengan mengisi angket dibawah ini. Maksud dan tujuan ini adalah guna melengkapi data tesis saya yang berjudul “Hubungan Kebijakan Pengembangan Karier Terhadap Intensi *Turnover* Karyawan di Divisi Marketing PT. Agromedia”. Berikut ini adalah petunjuk pengisian angket :

Petunjuk Pengisian

Dibawah ini disajikan angket yang berisi pernyataan – pernyataan tentang beberapa hal Saudara diminta untuk memberikan pendapat tentang pernyataan tersebut.

Langkah – langkah pengisian angket adalah sebagai berikut :

1. Baca dan pahami baik – baik setiap pernyataan yang disajikan dengan teliti
2. Semua pernyataan harus dijawab
3. Setiap orang mempunyai jawaban yang berbeda – beda, maka dari itu pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan diri Saudara
4. Jawaban Saudara adalah rahasia pribadi yang tidak akan diketahui oleh siapapun, untuk itu nama Saudara tidak perlu dicantumkan
5. Jawaban Saudara tidak mengandung arti benar atau salah. Untuk itu kejujuran Saudara sangat diperlukan dalam menjawab.
6. Pilihlah salah satu dari lima kemungkinan jawaban dengan memberikan tanda (X) pada kotak jawaban yang tersedia disamping kanan pernyataan. Ada lima kemungkinan jawaban, yaitu :
 - SS : Bila pernyataan tersebut Sangat Sesuai dengan Saudara
 - S : Bila pernyataan tersebut Sesuai dengan Saudara
 - N : Bila Saudara Netral dengan pernyataan Saudara
 - TS : Bila pernyataan tersebut Tidak Sesuai dengan Saudara
 - STS : Bila pernyataan tersebut Sangat Tidak Sesuai dengan Saudara

Contoh :

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya menyukai pekerjaan yang membutuhkan ketelitian tinggi		X			

7. Bila telah selesai, mohon periksa kembali jawaban Saudara, jangan ada yang terlewatkan atau belum Saudara isi. Kerahasiaan jawaban dan identitas Saudara akan kami jaga sepenuhnya.

Atas bantuan dan kesediaan Saudara mengisi angket ini, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Aria Mulyapradana

Bagian A : Data Responden

Instruksi : Berilah tanda (X) pada tempat yang disediakan.

1. Posisi Jabatan : Manager
..... Supervisor
..... Staff

2. Jenis Kelamin : Pria Wanita

3. Status Pernikahan : Menikah
..... Belum Menikah
..... Cerai

4. Usia : < 15 tahun 31 – 40 tahun
..... 15 – 24 tahun 41 – 65 tahun
..... 25 – 30 tahun lebih dari 65 tahun

5. Pendidikan Formal : SMU
..... Diploma
..... Sarjana

6. Masa Kerja di Perusahaan : 0 - 2 tahun 3 – 10 tahun >10 tahun

Bagian B : Angket Intensi *Turnover*(Keinginan Untuk Keluar)

Berikut ini akan disajikan pernyataan yang akan menggambarkan alasan anda untuk melakukan Intensi *Turnover*.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa sangat bangga bekerja di perusahaan ini					
2	Selama 12 bulan ke depan saya bermaksud untuk mencari alternatif pekerjaan lain					
3	Saya sering berpikiran untuk keluar dari pekerjaan saya sekarang					
4	Saya sering memikirkan tentang alternatif lain selain dari pekerjaan saya sekarang					
5	Salah satu alasan utama saya tetap bekerja di tempat ini adalah karena perusahaan lain belum tentu dapat memberikan kompensasi sebaik yang saya terima di perusahaan saat ini					
6	Saya sangat menyukai bidang pekerjaan saat ini dan tidak ingin pindah ke tempat lain					
7	Gaji yang saya terima di perusahaan ini mendorong saya untuk bekerja lebih lama					
8	Saya merasa terlalu sedikit pilihan pekerjaan yang ada diluar, bila saya memutuskan untuk keluar dari perusahaan ini					
9	Saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini kurang sesuai dan jika memungkinkan saya ingin pindah					
10	Terkadang saya menghadiri undangan untuk mengikuti seleksi karyawan di perusahaan lain					
11	Saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya keluar dari perusahaan tanpa harus memiliki posisi					
12	Saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini					

13	Jika saya dapat pindah ke perusahaan lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya					
14	Jika ada pilihan bekerja di perusahaan lain mungkin saya akan memilih perusahaan tersebut					
15	Banyak hal-hal dalam kehidupan saya yang akan terganggu, bila saya keluar dari perusahaan saat ini					
16	Saat ini sangat berat untuk keluar dari perusahaan, meskipun saya sangat menginginkan					

Bagian C : Angket Pengembangan Karir

Berikut ini akan disajikan beberapa pernyataan yang akan menggambarkan pengembangan karir di PT. Agromedia.

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Kebijakan pengembangan karir bagi karyawan yang selama ini berjalan dapat menampung kepentingan karyawan maupun kepentingan organisasi					
2	Proses penentuan untuk pengangkatan dalam jabatan (promosi) sebaiknya mengesampingkan urusan pribadi dan mengutamakan kepentingan organisasi					
3	Pekerjaan yang saya tekuni memunculkan hal-hal baru yang menuntut kemampuan saya					
4	Program pengembangan karir terhadap karyawan telah memberikan perasaan betah bekerja di perusahaan					
5	Jalur karir yang telah saudara lalui sampai mencapai posisi sekarang telah sesuai dengan perencanaan karir saudara					

6	Pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan pada objektifitas yang jelas dan sesuai dengan aturan yang ada					
7	Pendidikan dan pelatihan baik diklat struktural atau teknis yang selama ini ada dapat membantu karyawan menganalisa masalah, menyerap ilmu baru, dan mampu menangani pekerjaan					
8	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena sesuai dengan bidang keahlian saya					
9	Kebijakan pengembangan karir bagi karyawan yang berlaku sekarang ini telah memberi kesempatan yang sama terhadap setiap karyawan					
10	Saya merasa perusahaan ini bukan tempat ideal bagi saya untuk bekerja					
11	Setiap pimpinan dalam orgaisasi harus dapat memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan					
12	Karyawan yang akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi harus mengikuti dan lulus dalam psikotes dan wawancara dengan direksi					
13	Kebijakan pengembangan karir telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan organisasi dengan peluang karir yang diberikan kepada karyawan					
14	Berdasarkan pengalaman pribadi selama ini seorang karyawan diberi kesempatan untuk mengetahui peluang promosi secara transparan (terbuka)					
15	Dalam rangka pengembangan karir karyawan masih perlu menambah pelatihan-pelatihan yang berorientasi kepada lingkungan organisasi, garis tugas, wewenang dan tanggung jawab, misi dan visi organisasi serta tujuan organisasi					
16	Saya dapat menggunakan cara-cara tertentu yang menurut saya tepat dalam menyelesaikan pekerjaan					

17	Manajemen membantu karyawan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga					
18	Perusahaan mendesain penghargaan yang bersifat material dan sistem motivasi bagi karyawan					
19	Dalam penerapan selama ini karyawan yang telah mendapatkan pendidikan/latihan/kursus akan mendapatkan prioritas apabila ada kesempatan promosi					
20	Atasan memberikan apresiasi positif atas pekerjaan yang saya lakukan					
21	Perusahaan menyediakan hubungan interpersonal yang bersifat konseling dan bimbingan berdasarkan kebutuhan spesifikasi karyawan					
22	Untuk meningkatkan kemampuan dalam bertugas seorang karyawan harus berupaya mengikuti pendidikan formal maupun informal					

Bagian D : Pedoman Wawancara

	INTENSI TUROVER
1.	Merasa sangat bangga bekerja di perusahaan ini Penjelasan
2.	Selama 12 bulan ke depan bermaksud untuk mencari alternatif pekerjaan lain Penjelasan
3.	Berpikiran untuk keluar dari pekerjaan Penjelasan
4.	Memikirkan alternatif lain selain dari pekerjaan sekarang Penjelasan
5.	Alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini Penjelasan
6.	Menyukai pekerjaan saat ini dan tidak ingin pindah ke tempat lain Penjelasan
7.	Sedikit pilihan pekerjaan yang ada diluar Penjelasan
8.	Bidang pekerjaan saat ini kurang pas dan ingin pindah Penjelasan
9.	Menghadiri undangan untuk mengikuti wawancara kerja Penjelasan
10.	Tidak peduli jika keluar dari perusahaan tanpa harus memiliki jabatan Penjelasan
11.	Merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan ini Penjelasan
12.	Pindah ke perusahaan lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik Penjelasan
13.	Jika ada pilihan pekerjaan lain mungkin akan memilih perusahaan tersebut Penjelasan
14.	Banyak hal-hal yang akan terganggu dalam kehidupan jika keluar dari perusahaan ini Penjelasan

	PENGEMBANGAN KARIR
1.	Kebijakan pengembangan karir dapat menampung kepentingan karyawan maupun kepentingan organisasi Penjelasan
2.	Proses pengangkatan dalam promosi jabatan sebaiknya mengesampingkan urusan pribadi Penjelasan
3.	Program pengembangan karir membuat karyawan merasa betah kerja Penjelasan
4.	Pengangkatan seseorang dalam jabatan didasarkan pada objektivitas Penjelasan
5.	Pendidikan dan pelatihan dapat membantu dalam pekerjaan Penjelasan
6.	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena sesuai dengan bidang keahlian Penjelasan
7.	Kebijakan pengembangan karir memberikan kesempatan yang sama terhadap setiap karyawan Penjelasan
8.	Perusahaan ini bukan tempat yang ideal Penjelasan
9.	Pemimpin harus dapat memberikan komunikasi yang jelas dan membantu terhadap bawahan Penjelasan
10.	Karyawan yang dipromosikan harus lulus dalam psikotes dan wawancara dengan direksi Penjelasan
11.	Kebijakan pengembangan karir telah mencerminkan kesesuaian kebutuhan organisasi Penjelasan
12.	Karyawan diberi kesempatan untuk mengetahui peluang promosi secara transparan Penjelasan
13.	Dalam rangka pengembangan karir masih perlu menambah pelatihan Penjelasan

14.	Menggunakan cara-cara tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan Penjelasan
15.	Manajemen membantu dalam menemukan keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga Penjelasan
16.	Perusahaan mendesain penghargaan Penjelasan
17.	Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan akan diprioritaskan dalam kesempatan promosi Penjelasan
18.	Atasan memberikan apresiasi positif Penjelasan
19.	Perusahaan menyediakan hubungan interpersonal Penjelasan
20.	Meningkatkan kemampuan dalam bertugas karyawan harus berupaya mengikuti pendidikan formal maupun informal Penjelasan

RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Nama : Aria Mulyapradana
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 12 November 1984
NPM : 0906589021
Alamat : Komp. Reni Jaya Blok AI – 1 No. 4
Pamulang Barat – Tangerang Selatan 15417
E-mail & Jejaring Sosial : gutenmorgen_adre@yahoo.com
(e-mail, facebook & linked-in)

RIWAYAT PENDIDIKAN

Sekolah Dasar : SD Tadika Puri, Sawangan – Depok
Lulus Tahun 1996
Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 1 Pamulang
Lulus Tahun 1999
Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 1 Pamulang
Lulus Tahun 2002
Strata 1 : Fakultas Psikologi
Universitas Persada Indonesia Y.A.I
Lulus Tahun 2007

RIWAYAT PEKERJAAN

2012 – Sekarang : Staff Rekrutmen, PT. Monica HijauLestari
(The Bodyshop)
2007 – Sekarang : Assisten Pelatih Tae Kwon Do Modus Club
Wilayah Tangerang Selatan
(black belt DAN I Kukkiwon)
2011 – 2012 : Junior Asessor, PT. Humanika Consultan
2007 – 2011 : Staff HR. Rekrutmen & Seleksi, PT. Agromedia
2004 – 2006 : Staff Marketing, PT. Agromedia



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
 Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax. (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
 Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
 Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

Form Ak 8

BORANG KONSULTASI RANCANGAN TESIS

Nama Mahasiswa : Aria Mulyapradana
 NPM : 0906589021
 Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan PSDM
 Pembimbing : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

No.	Hari/Tgl	Materi Konsultasi	Paraf Pembimbing
1.	Senin, 7 Feb 11	out line I	
2.	Kamis, 7 APRIL 11	out line II ^{terdiri pengantar} ^{bab I +} ^{faktael penelitian}	
3.	27/4/11	Perbaikan latar belakang masalah - faktael penelitian	
4.	5/05/11	Sangat baik	
5.	13/05/11	Sempurnakan Bab II	
6.	11/6/11	Selesaikan bab II dan komentar dalam rangka menyempurnakan konsep yg telah	
7.	12/10/11	Perbaikan Bab II, sempurnakan draft proposal	
8.	9/11/11	pelaksanaan konsep pengantar - bantuan kerangka (bisa min 10 tahun)	
9.	2/12/11	Koreksi masalah perbaikan dan penyempurnaan paragraf	
10.	19/12/11	Selesikan proposal (3 Bab)	

UP/ Pak Deni

1/2

KEGIATAN KONSULTASI TESIS

Nama Mahasiswa :
 NPM :
 Departemen :
 Program :
 Pembimbing Pertama :

No.	Hari/Tgl	Materi Konsultasi	Paraf Pembimbing
1.	23/12/11	Revisi proposal	<i>[Signature]</i>
2.	27/12/11	Penjelasan ttg. pengelompokan sampel dalam sub bab angket, dengan menggunakan bahasa-z	<i>[Signature]</i>
3.	12/1/12	Revisi proposal	<i>[Signature]</i>
4.	8/5/12	Ace paper	<i>[Signature]</i>
5.	19/6/12	Revisi kesimpulan dan saran, serta analisis	<i>[Signature]</i>
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Depok,
 Ketua Program,

(Dr. Roy V. Salomo, M.Soc., Sc)

1/2



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gedung Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax (021) 3921088
Gedung Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp/Fax: (021) 3141831
<http://www.ui.ac.id>, www.admsci.ui.ac.id

No : *MB* /H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2012
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

11 Mei 2012

Yang Terhormat,
Direktur HRD PT. Agromedia
Jl. H. Montong No. 57 Ciganjur
Jakarta

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini :

Nama : Aria Mulyapradana
N P M : 0906589021
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan PSDM

Sedang menulis tesis dengan judul "Pengaruh Kebijakan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover Karyawan di Unit Marketing PT. Agromedia".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak dapat memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 11 Mei 2012 sampai dengan 11 Juli 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

Sekretaris,

Lina Miftahul Jannah, MSi
NIP. 197301272008122002

SURAT KETERANGAN

No : 121/AG/PERS-ADM/EXT/VI/2012

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah :

Nama : Maurin Andri
Jabatan : Manager Personalia

Menerangkan bahwa :

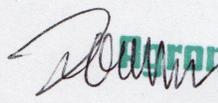
Nama : Aria Mulyapradana
Lembaga Pendidikan : Universitas Indonesia
NPM : 0906589021

Telah menyelesaikan penelitian di PT. Agromedia guna menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “Hubungan Kebijakan Pengembangan Karir dengan Intensi *Turnover* Karyawan Di Divisi Marketing PT. Agromedia”.

Demikian keterangan ini kamiberikan untuk digunakan seperlunya.

Jakarta, 22 Juni 2012

Hormat kami,


Agromedia Pustaka
penerbit & distributor buku

Maurin Andri

Manager Personalia