

BAB III

GAMBARAN UMUM PT XYZ

A. Gambaran Umum Perusahaan

PT XYZ yang bergerak dalam bisnis retail fashion mulai dirintis dan didirikan pada tahun 1980, dan memiliki kantor pusat dengan bangunan milik sendiri di Kompleks Ruko Mega Grosir Cempaka Mas Blok I No. 23-25, Jakarta Pusat.

Saat ini PT XYZ memiliki 3 brand yang di klasifikasikan atas konsumen wanita remaja, wanita dewasa, dan konsumen pria dengan jumlah toko yang saat ini telah mencapai hampir 100 *outlet* dengan jaringan yang semakin tersebar di seluruh Indonesia. Dalam perkembangannya PT XYZ tidak hanya bergerak di bidang *retail fashion* saja, tetapi melalui anak perusahaan dan afiliasinya turut mendukung berkembangnya PT XYZ seperti perusahaan *garment*, perusahaan *cargo*, dan pengiriman barang.

Dengan kerja keras dan komitmen untuk maju, PT XYZ berharap dapat terus berkembang menjadi perusahaan *retail fashion* yang modern dan mampu menjawab setiap tantangan yang akan dihadapi dalam situasi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Ukuran keberhasilan sebuah perusahaan adalah jika manajemen berhasil mencapai tujuan bisnis yakni keuntungan dan berkelanjutan. Pencapaian tujuan bisnis itu bisa berhasil apabila manajemen mampu menciptakan model bisnis dan strategi bisnis serta bisa diakomodasikan terhadap perubahan. PT XYZ adalah dari sekian banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang *retail fashion* mencoba untuk mencapai tujuan bisnis tersebut. Salah satunya adalah mencoba untuk selalu melakukan ekspansi bisnis dan perubahan-perubahan

kearah yang lebih baik. Tahun 2007 merupakan tahun ekspansi bagi perusahaan, dimana sudah hampir 12 *outlet* toko baru yang telah dibuka termasuk di dalamnya melakukan *remodeling* beberapa *outlet* toko yang dianggap kurang modern. Secara ringkas, PT XYZ tetap berusaha untuk menjadi perusahaan *retail fashion* terbaik yang berorientasi kepada kepuasan konsumen dengan memberikan pelayanan yang berkualitas.

Organisasi PT XYZ saat ini terdiri dari enam departemen dan satu unit kerja pendukung. Hal ini selaras dengan penekanan PT XYZ untuk bekerja sesuai fungsi dan tanggung jawab yang lebih efektif dan *comprehensive* dalam menjawab tantangan usaha yang semakin ketat. Masing-masing departemen tersebut dipimpin oleh seorang *Senior Manager* atau *Manager* yang langsung bertanggung jawab kepada Direktur Utama, antara lain *Finance dan Accounting Departement*, *Human Resources & Development Departement*, *Information Technology*, *New Garment & Factory Departement*, *General Affair Departement*, *Mandiri Cargo*, *Merchandising Departement*, *Warehouse & Distribution Departement*, dan *Operation Departement*.

B. Visi dan Misi Perusahaan

- Visi Perusahaan
Menjadi pemimpin pasar di toko remaja, wanita kelas menengah yang selalu menomor satukan *trend* dan kepuasan konsumen di seluruh wilayah Indonesia.
- Misi Perusahaan
Menjadi toko idaman dan pilihan pertama dimana pelanggan merasa toko kami pilihan paling tepat, menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan berbelanja *fashion*.

C. Unit Kerja Pendukung

1. *Finance & Accounting Departement*

Finance Departement secara umum menangani *treasury* keuangan perusahaan. Departemen ini juga bertanggung jawab pula terhadap pengelolaan keuangan dan pembiayaan perusahaan, khususnya pengelolaan keuangan yang terukur dan terarah dengan sangat mempertimbangkan tingkat likuiditas yang sehat.

Accounting Departement secara umum memiliki tanggung jawab penuh terhadap pengumpulan data transaksi keuangan, pengelolaan, dan penyajian laporan-laporan keuangan di Kantor Pusat, jaringan *outlet* toko, *garment*, dan unit-unit kerja terkait. Dengan dukungan kemajuan teknologi informasi komputer yang dimiliki, PT XYZ dapat mengelola laporan-laporan dari hampir 100 *outlet* toko secara cepat, akurat, simultan, dan terorganisir dengan baik. Diharapkan dengan penyajian laporan-laporan keuangan dengan format yang baik, keputusan manajemen dapat dilakukan secara cepat, akurat, dan berkualitas.

2. *Human Resources & Development Department*

Di bidang ini, PT XYZ memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan karyawan disemua jenjang, baik level *Sales Partner*, Kasir, *Asisten Store Head*, *Store Head*, *Group Head*, *Regional Manager*, sampai dengan *Senior Manager* yang meliputi administrasi karyawan, perencanaan karir dan pelatihan, penempatan, dan kesejahteraan seluruh karyawan yang saat ini secara keseluruhan berjumlah 1200 karyawan.

Dalam hal *recruitment*, PT XYZ selalu berorientasi kepada latar belakang pendidikan dan keahlian kandidat karyawan yang akan bergabung dengan perusahaan. Pengembangan karyawan dilakukan untuk meningkatkan

keterampilan dalam sistem, metoda, produk dan layanan, baik yang baru maupun yang telah ada tetap menjadi prioritas. PT XYZ memiliki program *Management Trainee* (MT) dan *Management Development Program* (MDP) yang mendidik sarjana-sarjana baru dan calon karyawan lain untuk belajar dan mengembangkan kemampuannya untuk menjadi pemimpin di toko atau bekerja di unit kerja lain di perusahaan.

3. *Information Technology Departement*

Di bidang teknologi informasi, khususnya pengembangan teknologi komputer PT XYZ secara berkesinambungan mengkaji kembali, menyesuaikan dan meningkatkan sistem operasi bisnis *retail fashion*. PT XYZ menyediakan dukungan sistem yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan unit-unit kerja terkait, tujuannya adalah untuk menyediakan informasi manajemen yang tepat waktu dan akurat guna membantu manajemen puncak dalam mengelola bisnis *retail fashion*.

Dengan pertimbangan kompleksitas kebutuhan manajemen yang semakin tinggi dan akurat, PT XYZ segera akan membangun sebuah jaringan sistem yang *Real Time On Line* yang terintegrasi antara Kantor Pusat dengan jaringan *outlet* toko atau sebaliknya. Diharapkan dengan sistem seperti ini, keputusan manajemen puncak akan lebih optimal dan terarah.

4. *General Affair Departement*

General Affair Departement berperan aktif dalam meningkatkan dan mendukung relevansi dan efisiensi proses kebutuhan operasional toko dan Kantor Pusat. Disamping itu unit kerja ini juga mempunyai kewajiban untuk memantau dan mengelola aktiva tetap perusahaan sejenis seperti tanah, gedung, kendaraan serta inventaris toko lainnya.

Pada awal tahun 2007, dengan beberapa pertimbangan efisiensi dan produktifitas perusahaan, PT XYZ membangun unit kerja kontraktor yang mengakomodasi pembangunan baru ataupun melakukan renovasi jaringan toko-toko yang sudah ada.

5. *Mandiri Cargo*

Mandiri Cargo adalah unit kerja yang baru dibangun dan dibentuk pada awal tahun 2007 untuk mendukung kegiatan perusahaan dalam bidang jasa pengiriman *merchandising* dan barang-barang dari *Warehouse* (gudang) Kantor Pusat ke seluruh jaringan toko atau sebaliknya.

Kegiatan jasa pengiriman (ekspedisi) ini dilakukan dengan beberapa modal transportasi yang umum dan dengan pertimbangan efektivitas pengiriman dan biaya yang rasional, antara lain dengan transportasi darat, transportasi laut dengan kapal laut, dan transportasi udara dengan pesawat udara.

6. *Merchandising Departement*

Merchandising Departement adalah unit kerja yang bertanggung jawab menyediakan produk-produk yang siap untuk dijual di seluruh jaringan outlet toko. Saat ini dengan dukungan designer-designer muda yang memiliki potensi dan kemampuan merancang dan mendesign mode-mode fashion terbaru, *Merchandising Departement* berusaha untuk menampilkan produk-produk yang bersifat *Private Design* yang diharapkan dapat bersaing dengan produk-produk fashion sejenis saat ini dan dimasa mendatang.

7. *Warehouse & Distribution Department*

Warehouse & Distribution Department adalah unit kerja di lingkungan *Merchandising Department* yang dipimpin oleh seorang *Manager* yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan distribusi barang dagangan (*merchandise*)

secara tepat sasaran dan tepat waktu. Departemen ini tidak saja sekedar menerima barang dari *supplier* dan mengirimkannya kembali ke toko-toko, namun beberapa tahapan pekerjaan yang penting harus dilakukan dalam unit kerja ini antara lain sortir barang, memberikan label *barcode*, memilah, barang yang akan dikirim, *packing* barang, dan mengirimkannya kepada pihak ekspedisi. Dengan kemampuan dan keterampilan serta pengalaman dalam mengelola barang masuk dan barang keluar serta manajemen gudang yang baik dan profesional, unit kerja ini dapat selalu diharapkan dapat menjadi ujung tombak dalam distribusi barang dilingkungan PT XYZ.

8. *New Garment & Factory Departement*

Pertengahan tahun 2006, muncul pemikiran agar usaha *retail fashion* yang PT XYZ jalankan tidak tergantung pada pemasok baik secara kuantitas maupun harga, maka pada awal tahun 2007 dengan investasi yang cukup besar, PT XYZ mencoba untuk membangun sendiri sebuah unit kerja *garment* dan *factory* yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal kepada perusahaan, khususnya penyediaan *merchandising* dengan harga yang lebih murah dengan kualitas terbaik. Beralokasi di Desa Cipaku Kabupaten Bogor Jawa Barat dengan kapasitas produksi 70.000 per hari, dengan beberapa jenis produk seperti celana jeans, jaket, dan beberapa *basic stock* yang merupakan produk *standard* yang dijual di jaringan toko PT XYZ.

Meski belum lama beroperasi, saat ini dengan jumlah karyawan sebanyak kurang lebih 400 orang dengan beberapa unit-unit produksi yang ada, *New Garment&Factory Departement* di Cipaku ini mulai melakukan beberapa kemajuan yang optimal, salah satunya mencoba melakukan inovasi-inovasi

produk yang menguntungkan, *optimalisasi quality control*, dan penataan *layout* produksi yang menguntungkan.

9. *Operation Departement*

Operation Departement adalah unit kerja yang bertugas atas segala operasional pengelolaan jaringan *outlet/toko* yang ada, termasuk didalamnya bertanggung jawab atas peningkatan penjualan dan keuntungan perusahaan dari penjualan produk di *outlet/toko*. Dengan jangkauan kerja yang begitu luas, maka saat ini wilayah kerja *Operation Departement* dibagi menjadi beberapa *Regional* dan *Brands* yang dipimpin oleh seorang *Manager*.

D. Jaringan Toko dan Pengembangannya

Sesuai dengan rencana awal dan komitmen untuk selalu maju dan berkembang, PT XYZ selalu berusaha untuk selalu melakukan ekspansi dalam pembukaan toko-toko baru. Dengan melihat dan mempertimbangkan lokasi, geografis, daya beli, dan gaya hidup masyarakat di beberapa kota di Indonesia, PT XYZ mencoba untuk membuka minimal satu toko dengan konsep toko modern yang dapat mengakomodasi keinginan konsumen atas permintaan akan *fashion* masyarakat setempat. Tahun 2008 seiring dengan perkembangan *fashion* dan percepatan pembangunan yang semakin nyata dengan tantangan yang semakin kompleks, kami berusaha dengan perhitungan dan kesiapan yang matang untuk selalu mencari dan menentukan lokasi yang dianggap strategis dan menguntungkan dalam membuka toko yang baru. Saat ini PT XYZ memiliki 3 (tiga) macam toko dengan brands yang berbeda dengan segmen market yang berbeda yaitu untuk wanita dewasa, wanita remaja, dan pria. Dengan pembagian segmen tersebut, diharapkan para konsumen lebih terarah dan PT XYZ dapat memberikan yang terbaik bagi konsumen.

E. Program Pengembangan Karir Pada PT XYZ Kantor Pusat

PT XYZ memiliki program *Management Trainee* (MT) dan *Management Development Program* (MDP) yang mendidik sarjana-sarjana baru dan calon karyawan lain untuk belajar dan mengembangkan kemampuannya untuk menjadi pemimpin di toko atau bekerja di unit kerja lain di perusahaan. program ini dilakukan juga untuk menyaring para kandidat yang tepat untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.

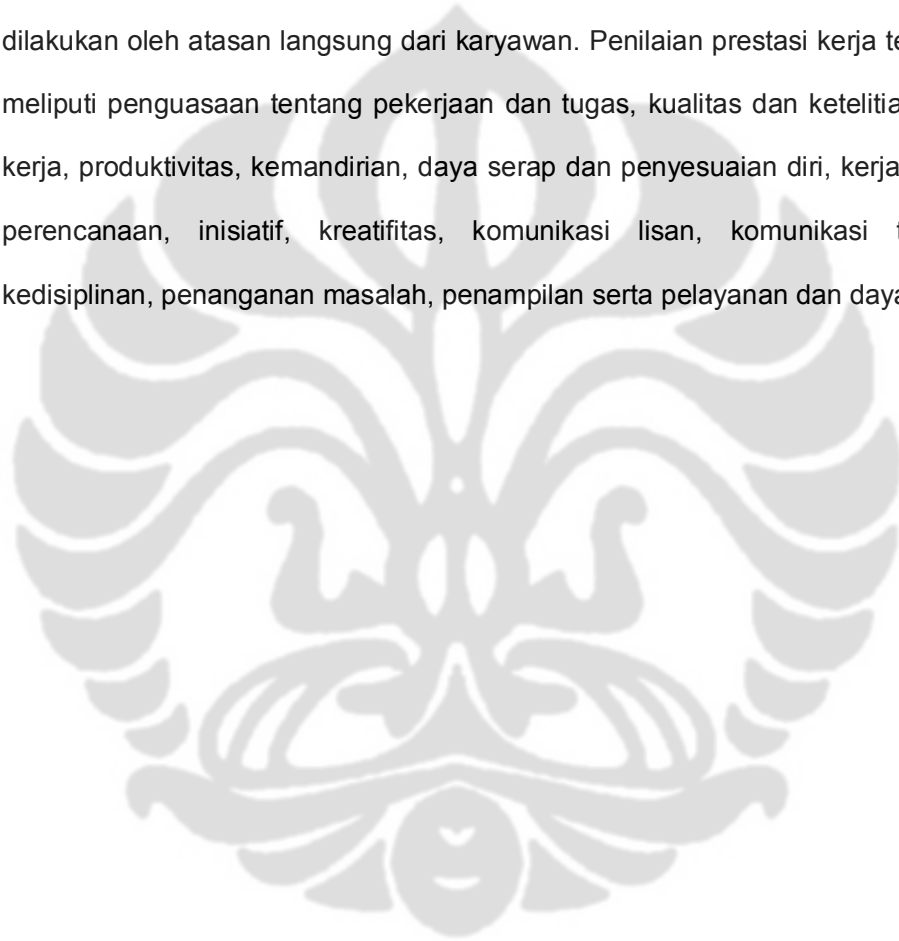
Jenjang karir pada PT XYZ sangat jelas, apabila karyawan bekerja dengan baik dan menunjukkan prestasi kerja yang baik maka jenjang karirnya akan naik sesuai dengan jalur karir yang ada. Jalur karir pada PT XYZ Kantor Pusat adalah sebagai berikut:



GAMBAR III.1
JALUR KARIR PT XYZ KANTOR PUSAT
Sumber: Wawancara dengan Training Manager PT XYZ
19 Mei 2008

Kenaikan jabatan selain ditentukan oleh prestasi kerja karyawan yang salah satunya dapat dinilai dengan evaluasi penilaian kinerja karyawan, juga ditentukan oleh masa kerja dan kebutuhan perusahaan dalam mengisi lowongan yang ada.

Evaluasi penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan. Penilaian prestasi kerja tersebut meliputi penguasaan tentang pekerjaan dan tugas, kualitas dan ketelitian hasil kerja, produktivitas, kemandirian, daya serap dan penyesuaian diri, kerja sama, perencanaan, inisiatif, kreatifitas, komunikasi lisan, komunikasi tertulis, kedisiplinan, penanganan masalah, penampilan serta pelayanan dan daya jual.



BAB IV
ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR
PADA PT XYZ KANTOR PUSAT

Dalam bab ini akan dibahas mengenai hasil analisa data yang didapat oleh peneliti melalui kuesioner yang berisi pernyataan yang sudah diisi oleh responden sebanyak 76 orang. Penulis menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 12.0 untuk menganalisis data yang ada. Bab ini terdiri dari empat sub bab yang terdiri dari karakteristik responden, program pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat, motivasi kerja karyawan pada PT XYZ Kantor Pusat dan hubungan pengembangan karir terhadap motivasi karyawan pada PT XYZ Kantor Pusat dimana pada bab ini akan membahas hasil analisis sebagai jawaban atas permasalahan penelitian sebagaimana tercantum pada bab 1 (satu). Sebelum melakukan analisis terhadap program pengembangan karir, motivasi, dan hubungan pengembangan karir terhadap motivasi, terlebih dahulu peneliti akan membahas karakteristik dari responden.

A. Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik data responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan saat ini, dan masa kerja.

1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin akan ditampilkan pada tabel dibawah ini:

**TABEL IV.1
RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN
(n = 76)**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	51	67.1
Perempuan	25	32.9
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Berdasarkan jenis kelamin diperoleh data bahwa responden terdiri dari . 67.1% laki-laki dan 32.9% perempuan. Gambaran ini menunjukkan bahwa responden pria mendominasi atau jumlahnya lebih banyak dibanding responden wanita.

2. Karakteristik Berdasarkan Usia

Untuk karakteristik usia responden, peneliti mengkategorikan menjadi lima kelompok. Kategori tersebut terdiri dari usia kurang dari 25 tahun, antara 25 tahun – 30 tahun, antara 31 tahun – 35 tahun, antara 36 tahun – 40 tahun, dan lebih dari 40 tahun. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**TABEL IV.2
RESPONDEN BERDASARKAN USIA
(n = 76)**

Usia Responden	Frekuensi	Persentase
< 25 Tahun	17	22.4
25-30 Tahun	37	48.7
31-35 Tahun	13	17.1
36-40 Tahun	5	6.6
>40 Tahun	4	5.3
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Berdasarkan hasil pengolahan data maka diperoleh hasil untuk responden usia kurang dari 25 tahun sebesar 22.4%, responden dengan usia antara 25 – 30 tahun sebesar 48.7%, responden usia antara 31 – 35 tahun sebesar 17.1%, responden dengan usia antara 36 – 40 tahun 6.6%, dan responden dengan usia lebih dari 40 tahun sebanyak 5.3%.

3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pengelompokan responden berdasarkan pendidikan terakhir dibagi menjadi 4 kelompok yaitu SMU/Sederajat, D3, S1, dan S2. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir ditampilkan pada tabel dibawah ini:

**TABEL IV.3
RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR
(n = 76)**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMU/Sederajat	5	6.6
D3/Akademi	12	15.8
S1	59	77.6
S2	0	0
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari tabel IV.3 diatas maka diperoleh data karyawan dengan pendidikan formal terakhir SMU/Sederajat memiliki jumlah 5 orang (6.6%), D3/Akademi berjumlah 12 orang (15.8%), dan S1 berjumlah 59 orang (77.6%).

4. Karakteristik Berdasarkan Jabatan

Pengelompokan responden berdasarkan jabatan terakhir dibagi menjadi 6 kelompok yaitu Staf, Supervisor, Asisten Manajer, Manajer, Senior Manajer, dan Direksi. Karakteristik responden berdasarkan jabatan terakhir ditampilkan pada tabel dibawah ini:

TABELIV.4
RESPONDEN BERDASARKAN JABATAN TERAKHIR
(n = 76)

Jabatan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Staf	35	46.1
Supervisor	24	31.6
Asisten Manajer	7	9.2
Manajer	7	9.2
Senior Manajer	3	3.9
Direksi	0	0
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari tabel IV.4 diatas maka diperoleh data responden dengan dominasi jabatan terakhir staf berjumlah 35 orang (46.1%), setelah itu jabatan supervisor sebanyak 24 orang (31.6%), asisten manajer dan manajer masing-masing sebanyak 7 orang (9.2%), dan senior manajer sebanyak 3 orang (3.9%).

5. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Untuk karakteristik masa kerja responden, peneliti mengkategorikan menjadi 4 kelompok, kategori tersebut terdiri dari masa kerja kurang dari 6 bulan, masa kerja 6 – 11 bulan, masa kerja 1 – 5 tahun, dan masa kerja

lebih dari 5 tahun. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**TABEL IV.5
RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA
(n = 76)**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<6 bulan	18	23.7
6-11 bulan	22	28.9
1-5 tahun	25	32.9
>5 tahun	11	14.5
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari tabel IV.4 diatas maka diperoleh data responden dengan masa kerja kurang dari 6 bulan sebanyak 18 orang (23.7%), masa kerja 6-11 bulan sebanyak 22 orang (28.9%), masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun sebanyak 25 orang (32.9%), dan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 11 orang (14.5%). Setelah mengetahui karakteristik responden, peneliti akan melakukan analisis terhadap program pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat.

B. Program Pengembangan Karir pada PT XYZ

Berikut adalah data deskriptif hasil temuan dari alat ukur terhadap program pengembangan karir PT XYZ Kantor Pusat:

1. *The Assessment Phase* (Fase Perencanaan)

Untuk fase perencanaan terdapat dua indikator yang terbagi kedalam dua pernyataan dalam kuesioner yang dapat ditampilkan melalui tabel

frekuensi untuk mengetahui jumlah frekuensi dan persentase atas persepsi keseluruhan responden terhadap masing-masing indikator.

a. *Self Assessment* (Penilaian Individu)

Indikator penilaian individu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

TABEL IV.6
HARAPAN DAN MINAT KARYAWAN
TURUT MENENTUKAN
PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	0	0
Jarang	2	2.6
Ragu-Ragu	16	21.1
Sering	27	35.5
Selalu	31	40.8
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.6 diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden sebesar 31 responden menyatakan selalu, 27 responden menyatakan sering, 16 lainnya menyatakan ragu-ragu, dan hanya 2 orang yang menyatakan jarang. Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi bahwa harapan dan minat dirasakan responden turut menentukan dalam penyusunan karir individu oleh perusahaan. Namun pelaksanaannya tidak secara formal melalui program *self assessment* seperti seminar karir maupun panduan buku karir yang diterbitkan perusahaan. Dari hasil wawancara dengan informan diperoleh informasi sebagai berikut:

“Kalo buku panduan karir sih ga ada, tapi pada saat interview, biasanya kita tanya dia minatnya dimana, misalnya keuangan atau HRD, maksudnya buat pertimbangan kita juga, karena kalo dia kerja di bagian yang dia ga suka biasanya motivasinya juga jadi kurang, walaupun yang menentukan dia ditempatin di mana juga tergantung kebutuhan perusahaan..saya ga tau apa itu yang dimaksud self assessment apa bukan”⁴⁵

b. *Succession Planning* (Rencana Suksesi)

TABEL IV.7
PERUSAHAAN MELAKSANAKAN KADERISASI
UNTUK PENGISIAN JABATAN YANG ADA
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	0	0
Jarang	6	7.9
Ragu-Ragu	30	39.5
Sering	22	28.9
Selalu	18	23.7
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.7 tersebut diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden sebanyak 40 orang menyatakan setuju bahwa rencana suksesi dilaksanakan dalam pengembangan karir karyawan, namun disisi lain 30 orang menyatakan ragu-ragu. dan 6 orang menyatakan jarang. Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi yang berbeda-beda atas pelaksanaan kaderisasi (*succession planning*) di perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dikutip oleh Mathis dan Jackson dari www.woodenbenson.com bahwa hanya ada

⁴⁵ Wawancara dengan *Training Manager* tanggal 25 April 2008

sedikit dari perusahaan-perusahaan sedang dan kecil yang merumuskan rencana suksesi.

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap dimensi fase perencanaan dalam pengembangan karir dapat ditampilkan dalam tabel berikut:

TABEL IV.8
DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP DIMENSI FASE PERENCANAAN DALAM
PENGEMBANGAN KARIR
(n = 76)

Indikator	Jawaban Responden				
	Selalu	Sering	Ragu-Ragu	Jarang	Tidak Pernah
Harapan dan minat karyawan turut menentukan pengembangan karir	31 40.8%	27 35.5%	16 21.1%	2 2.6%	0
Perusahaan melaksanakan kaderisasi untuk pengisian jabatan yang ada	18 23.7%	22 28.9%	30 39.5%	6 7.9%	0
	Skor Jawaban Responden: 595 Skor Maksimum: 760 Skor Minimum: 152 Persentase: $\frac{595}{760} \times 100\% = 78.29\%$ 760				

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

- Cara perhitungan untuk mendapatkan skor jawaban responden yaitu:
 Skor jawaban responden = (Jumlah responden yang menjawab selalu X 5) + (Jumlah responden yang menjawab sering X 4) + (Jumlah responden yang menjawab ragu-ragu X 3) + (Jumlah responden yang menjawab jarang X 2) + (Jumlah responden yang menjawab tidak pernah X 1)

Contoh:

$$\begin{aligned} \text{Skor jawaban responden} &= (49 \times 5) + (49 \times 4) + (46 \times 3) + (8 \times 2) + (0 \times 1) \\ &= 595 \end{aligned}$$

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi fase perencanaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

TABEL IV.9
SKOR JAWABAN RESPONDEN
FASE PERENCANAAN
(n = 76)

Nilai Minimum	: 1 x 2 x 76	= 152
Nilai Maksimum	: 5 x 2 x 76	= 760
Range Data	: 760 - 152	= 608
Lebar Kelas	: 608 / 5	= 121.6

	Tidak Pernah	Jarang	Ragu-Ragu	Sering	Selalu	
	152	273.6	395.2	516.8	638.4	760
Skor Min					595	Skor Maks

Untuk dimensi fase perencanaan mempunyai skor total sebesar 595 yang berada pada interval sering. Itu pertanda bahwa fase perencanaan ini yang terdiri dari *self assessment* dan *succession planning* cukup sering dijalankan oleh perusahaan dalam pengembangan karir karyawan dan dirasakan oleh 78.29% dari total jawaban responden.

2. *The Directon Phase* (Fase Pengarahan)

Pada fase pengarahan ini dilakukan dengan menyelenggarakan informasi karir bagi karyawan. Indikator informasi karir dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL IV.10
PELUANG KARIR YANG ADA
DIUMUMKAN SECARA TERBUKA BAGI KARYAWAN
(n = 76)**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	0	0
Jarang	12	5.8
Ragu-Ragu	22	28.9
Sering	21	27.6
Selalu	21	27.6
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.10 diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden sebesar 42 responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menyediakan pelayanan informasi karir, 22 responden lainnya menyatakan ragu-ragu, dan 12 orang yang menyatakan jarang. Hal ini menunjukkan mayoritas responden memiliki persepsi bahwa informasi

karir terbuka bagi karyawan, persepsi ini didukung dengan hasil wawancara dengan informan sebagai berikut:

Peneliti: "Apakah peluang karir diumumkan secara terbuka bagi karyawan? dengan apa medianya?"
Informan: "Iya, biasanya lewat email atau intranet"⁴⁶

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap dimensi fase pengarahan dalam pengembangan karir dapat ditampilkan dalam tabel berikut:

TABEL IV.11
DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP DIMENSI FASE PENGARAHAN
DALAM PENGEMBANGAN KARIR
(n = 76)

Indikator	Jawaban Responden				
	Selalu	Sering	Ragu- Ragu	Jarang	Tidak Pernah
Peluang karir yang ada diumumkan secara terbuka bagi karyawan	21 27.6%	21 27.6%	22 28.9%	12 15.8%	0
Skor Jawaban Responden: 279 Skor Maksimum: 380 Skor Minimum: 76 Persentase: $\frac{279}{380} \times 100\% = 73.42\%$ 380					

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

⁴⁶ Wawancara dengan *Training Manager* tanggal 25 April 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi fase pengarahan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

TABEL IV.12
SKOR JAWABAN RESPONDEN
FASE PENGARAHAN
(n = 76)

Nilai Minimum	: 1 x 1 x 76	= 76
Nilai Maksimum	: 5 x 1 x 76	= 380
Range Data	: 380 – 76	= 304
Lebar Kelas	: 304 / 5	= 60.8

	Tidak Pernah	Jarang	Ragu-Ragu	Sering	Selalu
Skor Min	76	136.8	197.6	258.4	319.2
Skor Maks					380

Untuk dimensi fase pengarahan mempunyai skor total sebesar 279 yang berada pada interval sering. Itu pertanda bahwa fase pengarahan ini yang menggunakan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karir melalui email dan intranet perusahaan cukup sering dijalankan oleh perusahaan dalam pengembangan karir karyawan dan dirasakan oleh 73.42% dari total jawaban responden. Fase pengarahan yang dijalankan pada PT XYZ hanya menggunakan pendekatan informasi karir yaitu mengumumkan peluang karir yang ada secara terbuka pada karyawan, PT XYZ tidak menyediakan informasi inventarisasi

kemampuan pekerja maupun konseling karir yang merupakan bagian dari fase pengarahan pengembangan karir.

3. *The Development Phase* (Fase Pengembangan)

Untuk fase pengembangan terdapat delapan indikator yang terbagi kedalam 8 pernyataan dalam kuesioner yang dapat ditampilkan melalui tabel frekuensi untuk mengetahui jumlah frekuensi dan persentase atas persepsi keseluruhan responden terhadap masing-masing indikator.

a. Karyawan Senior Memberikan Arahan dan Bimbingan dalam Pengembangan Karir (*Mentoring*)

TABEL IV.13
KARYAWAN SENIOR MEMBERIKAN ARAHAN DAN
BIMBINGAN DALAM PENGEMBANGAN KARIR
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	1	1.3
Jarang	4	5.3
Ragu-Ragu	14	18.4
Sering	32	42.1
Selalu	25	32.9
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.13 diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden sebesar 32 responden menyatakan sering, 25 responden menyatakan selalu, 14 orang lainnya menyatakan ragu-ragu, 4 orang menyatakan jarang dan 1 orang yang menyatakan tidak pernah. Hal ini menunjukkan mayoritas responden memiliki persepsi bahwa karyawan senior memberikan arahan dan bimbingan dalam pengembangan karir

junior. Namun PT XYZ Kantor Pusat tidak secara khusus memberi mentor bagi setiap karyawannya, hal ini diungkapkan oleh informan dalam petikan wawancara berikut:

“Kita ga ngasih mentor khusus buat karyawan, tapi biasanya kalau ada karyawan baru, kita tendem dia dulu, kita tugasin rekan kerjanya atau seniornya untuk dampingin dia selama beberapa minggu sampai dia terbiasa dan tau apa yang harus dilakukan, kalau soal karir biasanya dilakukan secara informal aja”⁴⁷

- b. Karyawan Senior Memberikan Kesempatan Pengembangan Karir

TABEL IV.14
KARYAWAN SENIOR MEMBERIKAN
KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	1	1.3
Jarang	6	7.9
Ragu-Ragu	20	26.3
Sering	26	34.2
Selalu	23	30.3
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.14 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 26 responden menyatakan sering, 23 responden menyatakan selalu, 20 orang lainnya menyatakan ragu-ragu, 6 orang menyatakan jarang dan 1 orang yang menyatakan tidak pernah. Hal ini menunjukkan mayoritas responden sebanyak 49 orang setuju bahwa karyawan senior menciptakan kesempatan pengembangan karir, namun ada 20

⁴⁷ Wawancara dengan *Training Manager* tanggal 25 April 2008

responden yang menyatakan ragu-ragu dan 7 orang menyatakan tidak setuju.

c. Beasiswa Pendidikan

TABEL IV.15
PERUSAHAAN MEMBERIKAN BEASISWA
DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	15	19.7
Jarang	18	23.7
Ragu-Ragu	21	27.6
Sering	11	14.5
Selalu	11	14.5
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.15 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 11 orang responden menyatakan selalu, 11 responden lainnya menyatakan sering, 21 orang menyatakan ragu-ragu, 18 orang menyatakan jarang dan 15 orang yang menyatakan tidak pernah. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan kurang setuju atas pernyataan perusahaan memberikan beasiswa kepada karyawan. Hal ini dapat dimaklumi, karena berdasarkan wawancara dengan informan diperoleh informasi sebagai berikut:

“Ya, kemaren rapat terakhir di Cibodas, Direktur memutuskan untuk memberi beasiswa tapi cuma buat designer, kita kan punya garmen di cipaku, punya designer sendiri yang ngerancang model2 bajunya, nah mereka disekolahkan lagi untuk memperdalam fashion”⁴⁸

⁴⁸ Wawancara dengan *Training Manager* tanggal 25 April 2008

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pemberian beasiswa bagi karyawan baru sebatas diberikan kepada *designer*, hal ini dilakukan perusahaan atas dasar kebutuhan, sehingga wajar apabila karyawan pusat belum merasakan adanya program beasiswa yang diberikan perusahaan.

d. Seminar/*Workshop*

TABEL IV.16
PERUSAHAAN MENYELENGGARAKAN
SEMINAR/LOKA KARYA/WORKSHOP
DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	3	3.9
Jarang	15	19.7
Ragu-Ragu	24	31.6
Sering	25	32.9
Selalu	9	11.8
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.16 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 25 orang responden menyatakan sering, 9 responden menyatakan selalu, 24 orang menyatakan ragu-ragu, 15 orang menyatakan jarang dan 3 orang yang menyatakan tidak pernah.

e. *Training* (Pelatihan)

TABEL IV.17
KARYAWAN MEMPUNYAI KESEMPATAN
MENGEMBANGKAN DIRI MELALUI TRAINING YANG TEPAT
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	0	0
Jarang	10	13.2
Ragu-Ragu	18	23.7
Sering	30	39.5
Selalu	18	23.7
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.17 diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas sebanyak 30 orang responden menyatakan sering, 18 responden lainnya menyatakan selalu, 18 orang menyatakan ragu-ragu dan 10 orang menyatakan jarang. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa perusahaan memberikan *training* yang tepat bagi karyawan. PT XYZ mempunyai program *Management Trainee* dan *Management Development Program* yang diselenggarakan secara rutin. Namun tidak semua karyawan melewati proses *training* MT maupun MDP karena hanya beberapa jabatan saja yang melalui proses ini seperti, *Supervisor* dan *Store Head*.

f. Promosi

TABEL IV.18
PERUSAHAAN MEMBERIKAN PELUANG PROMOSI KEPADA
KARYAWAN YANG BERPRESTASI
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	0	0
Jarang	5	6.6
Ragu-Ragu	9	11.8
Sering	39	51.3
Selalu	23	30.3
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.18 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 39 orang responden menyatakan sering, 23 responden lainnya menyatakan selalu, 9 orang menyatakan ragu-ragu, dan 5 orang menyatakan jarang. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpersepsi bahwa perusahaan memberikan peluang promosi kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini didukung oleh petikan wawancara berikut:

“Promosi didasarkan pada evaluasi kinerja karyawan, masa kerja dan kebutuhan, kalo kinerja nya bagus ya dipromosikan, tentunya sesuai dengan kebutuhan juga...tapi tergantung juga, ada yang baru 2 taun malah belum dua taun tapi sudah dipromosikan, tapi ada yang 11 taun disitu-situ aja, balik lagi tergantung kinerjanya”⁴⁹

⁴⁹ Wawancara dengan *Training Manager* tanggal 25 April 2008

g. Mutasi

TABEL IV.19
PERUSAHAAN MEMBERIKAN PELUANG MUTASI
KEPADA KARYAWAN
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	0	0
Jarang	6	7.9
Ragu-Ragu	19	25.0
Sering	30	39.5
Selalu	21	27.6
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.19 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 30 orang responden menyatakan sering, 21 responden lainnya menyatakan selalu, 19 orang menyatakan ragu-ragu, dan 6 orang menyatakan jarang. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpersepsi bahwa perusahaan memberikan peluang mutasi kepada karyawan.

h. *Job Rotation* (Rotasi Jabatan)

Tabel IV.20
Karyawan Mendapat Kesempatan Pengembangan Karir Melalui
Rotasi Jabatan
(n = 76)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Pernah	2	2.6
Jarang	9	11.8
Ragu-Ragu	23	30.3
Sering	24	31.6
Selalu	18	23.7
Total	76	100.0

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Dari data pada tabel IV.20 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 24 orang responden menyatakan sering, 18 responden lainnya menyatakan selalu, 23 responden menyatakan ragu-ragu, dan 9 responden menyatakan jarang dan 5 orang menyatakan tidak pernah.

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap dimensi fase pengembangan dalam pengembangan karir dapat ditampilkan dalam tabel berikut:

TABEL IV.21
DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP DIMENSI FASE PENGEMBANGAN DALAM
PENGEMBANGAN KARIR
(n = 76)

Indikator	Jawaban Responden				
	Selalu	Sering	Ragu- Ragu	Jarang	Tidak Pernah
Karyawan senior memberikan arahan dan bimbingan dalam pengembangan karir	25 32.9%	32 42.1%	14 18.4%	4 5.3%	1 1.3%
Karyawan senior memberikan kesempatan pengembangan karir terhadap karyawan junior	23 30.3%	26 34.2%	20 26.3%	6 7.9%	1 1.3%
Perusahaan memberikan beasiswa kepada karyawan dalam rangka pengembangan karir	11 14.5%	11 14.5%	21 27.6%	18 23.7%	15 19.7%
Perusahaan menyelenggarakan seminar/ <i>workshop</i> dalam rangka pengembangan karir	9 11.8%	25 32.9%	24 31.6%	15 19.7%	3 3.9%
Karyawan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri melalui training yang tepat	18 23.7%	30 39.5%	18 23.7%	10 13.2%	0

Perusahaan memberikan peluang promosi kepada karyawan yang berprestasi	23 30.3%	39 51.3%	9 11.8%	5 6.6%	0
Perusahaan memberikan peluang mutasi kepada karyawan	21 27.6%	30 39.5%	19 25%	6 7.9%	0
Karyawan mendapat kesempatan pengembangan karir melalui rotasi jabatan	18 23.7%	24 31.6%	23 30.3%	9 11.8%	2 2.6%
<p>Skor Jawaban Responden: 2220</p> <p>Skor Maksimum: 3040</p> <p>Skor Minimum: 608</p> <p>Persentase: $\frac{2220}{3040} \times 100\% = 73.02\%$</p>					

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi fase pengembangan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.22
Skor Jawaban Responden Fase Pengembangan
(n = 76)

Nilai Minimum	: 1 x 8 x 76	= 608
Nilai Maksimum	: 5 x 8 x 76	= 3040
Range Data	: 3040 - 608	= 2432
Lebar Kelas	: 2432 / 5	= 486.4

	Tidak Pernah	Jarang	Ragu-Ragu	Sering	Selalu
608					
Skor Min	1094.4	1580.8	2067.2	2553.6	3040
Skor Maks				2220	

Untuk dimensi fase pengembangan mempunyai skor total sebesar 2220 yang berada pada interval sering. Itu pertanda bahwa fase pengembangan ini yang terdiri dari *mentoring*, beasiswa, seminar/*workshop*, *training*, promosi, mutasi, dan job rotasi secara keseluruhan cukup sering dijalankan oleh perusahaan dalam pengembangan karir karyawan dan dirasakan oleh 73.02% dari total jawaban responden.

C. Hasil Analisis Variabel Program Pengembangan Karir Pada PT XYZ Kantor Pusat

Untuk melihat hasil penelitian akan dianalisis dengan menggunakan teknik rentang kriteria yang digunakan untuk melihat persepsi karyawan yang ditempatkan di kantor pusat PT XYZ. Menghitung skor tiap

komponen adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi dengan data nilai bobotnya. Menentukan rentang skala/kriteria menggunakan rumus:⁵⁰

$$Rs = \frac{n (m-1)}{m}$$

Keterangan :

Rs : Rentang skala

n : Jumlah responden

m : Jumlah alternatif jawaban

$$Rs = \frac{76 (5 - 1)}{5}$$

$$= 60.8$$

Nilai Maksimum : 1 X 76 = 76

Nilai Minimum : 5 X 76 = 380

TABEL IV.23
RENTANG SKALA JAWABAN RESPONDEN TERHADAP
VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR
(n = 76)

Tidak Pernah	Jarang	Ragu-Ragu	Sering	Selalu
76	136.8	197.6	258.4	319.2
Skor Min				Skor Maks

⁵⁰ Husein Umar, *Op.Cit.*, Hal. 255

Untuk mengetahui skor jawaban responden dan skala jawaban responden variabel program pengembangan karir dapat dilihat pada tabel IV.24 dibawah ini:

TABEL IV.24
DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR
PADA PT XYZ KANTOR PUSAT
(n = 76)

No	Indikator	Jawaban Responden					Skor	Skala Jawaban
		SL	S	R	J	TP		
1	Harapan dan minat karyawan turut menentukan pengembangan karir	31 40.8%	27 35.5%	16 21.1%	2 2.6%	0	315	Selalu
2	Perusahaan melaksanakan kaderisasi untuk pengisian jabatan yang ada	18 23.7%	22 28.9%	30 39.5%	6 7.9%	0	280	Sering
3	Peluang karir yang ada diumumkan secara terbuka bagi karyawan	21 27.6%	21 27.6%	22 28.9%	12 15.8%	0	279	Sering
4	Karyawan senior memberikan arahan dan bimbingan dalam pengembangan	25 32.9%	32 42.1%	14 18.4%	4 5.3%	1 1.3%	304	Selalu

	karir							
5	Karyawan senior memberikan kesempatan pengembangan karir terhadap karyawan junior	23 30.3%	26 34.2%	20 26.3%	6 7.9%	1 1.3%	292	Sering
6	Perusahaan memberikan beasiswa kepada karyawan dalam rangka pengembangan karir	11 14.5%	11 14.5%	21 27.6%	18 23.7%	15 19.7%	213	Ragu-Ragu
7	Perusahaan menyelenggarakan seminar/ <i>workshop</i> dalam rangka pengembangan karir	9 11.8%	25 32.9%	24 31.6%	15 19.7%	3 3.9%	250	Ragu-Ragu
8	Karyawan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri melalui training yang tepat	18 23.7%	30 39.5%	18 23.7%	10 13.2%	0	284	Sering

9	Perusahaan memberikan peluang promosi kepada karyawan yang berprestasi	23 30.3%	39 51.3%	9 11.8%	5 6.6%	0	308	Sering
10	Perusahaan memberikan peluang mutasi kepada karyawan	21 27.6%	30 39.5%	19 25%	6 7.9%	0	294	Sering
11	Karyawan mendapat kesempatan pengembangan karir melalui rotasi jabatan	18 23.7%	24 31.6%	23 30.3%	9 11.8%	2 2.6%	275	Sering
	Rata-Rata = Jumlah Total Skor/Indikator	Total skor Jawaban responden : (315 + 280 + 279 + 304 + 292 + 213 + 250 + 284 + 308 + 294 + 275) / 11 = 3094 / 11 = 281.27						Sering

Sumber: Data diolah tanggal 04 Juni 2008

Berdasarkan analisa data, persepsi karyawan terhadap program pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat menunjukkan hasil yang baik. Karyawan secara umum berpersepsi baik terhadap program pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat. Hal ini ditunjukkan dengan persepsi karyawan yang menunjukkan program pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat pada skala sering dilakukan.