



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI
PADA PEMERINTAH KABUPATEN BANGKA SELATAN**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Administrasi Publik**

Disusun Oleh:

RUSTAM

NIM. 015539205

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
UPBJJ PANGKALPINANG
2012.1**

ABSTRAK**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Pegawai
pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan**

Rustam
NIM.015539205
roest.2708@yahoo.com

Kata kunci : Penilaian Diri, Pemetaan Karier, Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karier, Pengembangan Diri, Penilaian Kinerja, Pendidikan Terkait Karier, Informasi Karier, Konseling Karier, Pengembangan Karier Pegawai

Guna menyiapkan Sumber Daya Manusia Aparatur yang handal dalam rangka menjawab tantangan global, pemerintah daerah dituntut harus memperhatikan pengembangan Sumber Daya Manusia, antara lain melalui pengembangan karier pegawai. Keberhasilan pemerintah sangat ditentukan oleh potensi dan kualitas pegawai yang bekerja di dalamnya. Pengembangan karier akan mendorong pegawai untuk lebih menggali potensi dan meningkatkan kualitasnya. Diperlukan perencanaan yang baik bagi individu maupun organisasi agar pengembangan karier pegawai dapat meningkatkan kinerja dan lamanya angka mencapai tujuan karier yang telah direncanakan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan format deskriptif dan format eksplanasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan dengan sampel berjumlah 88 pegawai yang diambil dengan teknik *proportional sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner sebagai instrumen utama. Data ordinal yang didapat dari skala Likert selanjutnya ditransformasikan ke dalam data interval menggunakan *Method of Successive Interval*. Analisis data utama yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan metode *stepwise* pada *software* SPSS Versi 17.0.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial konseling karier, pemetaan karier dan informasi karier berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Kontribusi pengaruh variabel tersebut adalah sebesar 57,5%. Sedangkan penilaian diri, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, dan pendidikan terkait karier secara parsial belum berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai. Faktor konseling karier memberikan pengaruh yang paling besar terhadap pengembangan karier pegawai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa konseling karier yang intensif dari atasan atau pengelola Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang paling mempengaruhi peningkatan pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.

ABSTRACT**Factors Influencing the Career Development of
the Government Employees of South Bangka Regency**

Rustam
NIM.015539205
roest.2708@yahoo.com

Keywords : Self-Assessment, Career Mapping, Identification of The Effort to Achieve Career Goals, Self-Development, Performance Appraisal, Career Education, Career Information, Career Counseling, Employee Career Development

To prepare reliable apparatus human resources in an effort to face challenges in the globalization era, the local government is urgently required to pay close attention to the development of human resources through the government employees career development. Whether the local government succeeds or not in governing is obviously determined by the potential and quality of the available human resources. Ideally well-planned career development will encourage employees to further explore the potential and improve their quality. Good planning is absolutely needed for both individuals and organizations so that the government employees career development program can improve performance in order to achieve the expected career goals. This study is aimed at determining factors influencing the career development of the government employees of South Bangka Regency.

This research use a quantitative method which makes full use of descriptive and explanatory formats. It has involved a population of eighty eight government employees of South Bangka Regency by applying a proportional sampling technique. The data collected is taken from questionnaire as the main instrument. The ordinal data obtained from Likert scale is then transformed into interval data by using a method of successive interval. Meanwhile the main or key data is analyzed by using a multiple regression analysis with the method of stepwise in SPSS software version 17.0.

The results of the analyses showed that the career counseling career mapping, and career information partially have a very significant influence on the government employees career development of South Bangka Regency. The influence of these variables contributes approximately 57,5%. While the self-assessment, identification of the effort to achieve career goals, self-development program, performance appraisal and career education to some extent have not significantly affected the government employees career development. Above all, only the career counseling plays the most significant role in developing employees career. Accordingly, intensive career counseling by an employer or a manager of human resources is considered to be the single most affecting factor in the career development program of the government employees of South Bangka Regency.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Pengembangan Karier Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip
maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Toboali, 2012

Yang Menyatakan



RUSTAM
NIM.015539205

LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan

Penyusun TAPM : RUSTAM

NIM : 015539205

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

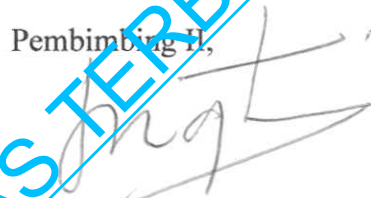
Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Prof. Bob Waworuntu, Ph.D.



Dr. Anung Haryono, M.Sc

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Direktur Program Pascasarjana,



Dra. Susanti, M.Si

NIP. 19671214 199303 2 002



Sucati, Ph.D

NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : RUSTAM
 NIM : 015539205
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
 Administrasi Publik
 Judul Tesis : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
 Pengembangan Karier Pegawai pada Pemerintah
 Kabupaten Bangka Selatan

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Juli 2012
 Waktu : Pukul 13.00 - 15.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : 
 Drs. Syarif Fadilah, M.Si

Penguji Ahli

Nama : 
 Dr. M. Taufik, DEA

Pembimbing I

Nama : 
 Prof. Bob Waworuntu, Ph.D

Pembimbing II

Nama : 
 Dr. Anung Haryono, M.Sc

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya jua lah Penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini. Tesis ini merupakan Tugas Akhir Program Magister yang merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka. Dalam Tesis ini Penulis mencoba untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.

Selama menempuh pendidikan sampai dengan penulisan Tesis ini, Penulis banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak baik berbentuk moril maupun materiil. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini Penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tulus kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Kepala UPBJJ UT Pangkalpinang selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
3. Bapak Prof. Bob Waworuntu, Ph.D selaku pembimbing I dan Bapak Dr. A nung Haryono, M.Sc selaku pembimbing II, yang telah menyediakan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan berupa arahan, kritik dan saran selama penyusunan Tesis.
4. Kepala Bidang Program Magister Administrasi Publik selaku penanggungjawab program magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
5. Pengelola, para tutor dan staf administrasi program studi Magister Administrasi Publik UPBJJ UT Pangkalpinang.

6. Orang tua dan keluarga, terutama isteri dan anak yang telah memberikan dorongan semangat dan sumber inspirasi bagi penulis.
7. Pimpinan, rekan-rekan kerja dan pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis hingga terselesaikannya penulisan Tesis ini.
8. Semua pihak terkait dalam penyusunan Tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis berharap kiranya Allah SWT berkenan membalas budi dan memberikan berkah yang melimpah atas segala kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/i. Harapan Penulis semoga Tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu khususnya Ilmu Administrasi Publik dan semua pihak yang berkepentingan akan Tesis dimaksud.

Toboali, 2012

Penulis,

RUSTAM
NIM.015539205

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

BIODATA

Nama : RUSTAM
NIM : 015539205
Tempat dan Tanggal lahir : Toboali Bangka, 12 Agustus 1972
Registrasi Pertama : 2009.2
Riwayat Pendidikan : SDN 210 Toboali lulus Tahun 1985
SMPN 2 Toboali lulus Tahun 1988
SMA YPK Toboali lulus Tahun 1991
Universitas Terbuka lulus Tahun 2007
Riwayat Pekerjaan : Biro Organisasi Setda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Bangka Selatan
Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Selatan
Sekretariat D P K ORPRI Kabupaten Bangka Selatan
Alamat Tetap : Jl. Ir. H. Juanda No. 126 Kelurahan Tanjung Ketapang Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan
Telp/HP. : 085267919440

Toboali,

2012

RUSTAM

NIM. 015539205

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Biodata	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	13
1. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik	13
2. Pengembangan karier dalam lingkup manajemen sumber daya manusia	17
3. Konsep seputar karier	22
a. Pengertian karier	22
b. Manajemen karier	23
c. Jalur karier dan pola karier	24

d. Konsep baru karier	27
e. Sasaran karier	29
4. Pengembangan karier (<i>career development</i>) pegawai	30
5. Perencanaan karier dari perspektif individu dan organisasi	38
6. Perencanaan karier individu (<i>individual career planning</i>)	40
a. Penilaian diri	41
b. Pemetaan karier	44
c. Identifikasi usaha mencapai tujuan karier	46
d. Pengembangan diri	47
7. Perencanaan karier organisasi (<i>organizational career planning</i>)...	49
a. Penilaian kinerja	51
b. Pendidikan terkait karier	53
c. Informasi karier	55
d. Konseling karier	56
B. Penelitian Terdahulu	59
C. Kerangka Berfikir	67
D. Hipotesis	68
E. Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Variabel	70

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	77
B. Populasi dan Sampel	80
1. Responden berdasarkan tingkatan jabatan	83
2. Responden berdasarkan golongan ruang	83
3. Responden berdasarkan pendidikan terakhir	84

4. Responden berdasarkan usia	85
5. Responden berdasarkan masa kerja	86
C. Instrumen Penelitian	87
D. Prosedur Pengumpulan Data	88
1. Uji validitas	91
2. Uji reliabilitas	95
E. Metode Analisis Data	97
1. Analisis faktor	97
2. Analisis regresi berganda	99
3. Pengujian asumsi klasik	101
a. Uji normalitas	101
b. Uji autokorelasi	102
c. Uji multikolinieritas	102
d. Uji heterokedastisitas	102
4. Pengujian hipotesis	103
a. Uji t (uji parsial)	103
b. Uji F (uji simultan)	104
c. Uji R^2 (koefisien determinasi)	105

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	106
1. Keadaan geografis	106
2. Keadaan penduduk	107
3. Pelayanan kepegawaian pemerintah daerah	107
4. Jumlah pegawai negeri sipil	109

5. Organisasi perangkat daerah dan jabatan struktural	110
6. Pembinaan karier pegawai negeri sipil	111
B. Faktor-Faktor Dominan Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier	
Pegawai	113
1. Analisis faktor	113
2. Analisis regresi linier berganda	115
3. Uji penyimpangan asumsi klasik	134
a. Uji normalitas	134
b. Uji autokorelasi	135
c. Uji multikolinieritas	136
d. Uji heteroskedastisitas	136
4. Pengujian hipotesis	137
a. Uji t (uji parsial)	137
b. Uji F (uji simultan)	139
c. Uji R^2 (koefisien determinasi)	140
C. Pembahasan	141
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	149
B. Saran	150
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN	158

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	59
Tabel 2.2. Operasionalisasi variabel	72
Tabel 3.1. Jumlah Sampel Berdasarkan Jabatan	82
Tabel 3.2. Responden Berdasarkan Tingkatan Jabatan	83
Tabel 3.3. Responden Berdasarkan Golongan	84
Tabel 3.4. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	84
Tabel 3.5. Responden Berdasarkan Usia	85
Tabel 3.6. Responden Berdasarkan Masa Kerja	86
Tabel 3.7. Uji Validitas Penilaian Diri	92
Tabel 3.8. Uji Validitas Pemetaan karier	93
Tabel 3.9. Uji Validitas Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karier	93
Tabel 3.10. Uji Validitas Rencana Pengembangan Diri	93
Tabel 3.11. Uji Validitas Penilaian Kinerja	93
Tabel 3.12. Uji Validitas Pendidikan Karier	93
Tabel 3.13. Uji Validitas Informasi Karier	94
Tabel 3.14. Uji Validitas Konseling Karier	94
Tabel 3.15. Uji Validitas Pengembangan Karier Pegawai	94
Tabel 3.16. Uji Reliabilitas Data	96
Tabel 4.1. Data Bezetting Pegawai	109
Tabel 4.2. Data Pejabat Eselonering	110
Tabel 4.3. Data Jabatan Struktural	111
Tabel 4.4. Data Diklatpim	111
Tabel 4.5. Data Tugas Belajar dan Ijin Belajar	112

Tabel 4.6. Validitas Faktor	114
Tabel 4.7. Interkorelasi (Hubungan) Antar Variabel	114
Tabel 4.8 Variabel Yang Signifikan Mempengaruhi Pengembangan Karier Pegawai	115
Tabel 4.9. Variabel Yang Belum Secara Signifikan Mempengaruhi Pengembangan Karier Pegawai	124
Tabel 4.10. Hasil Uji Multikolinieritas	136
Tabel 4.11. Hasil Uji t	138
Tabel 4.12. Hasil Uji F	139
Tabel 4.13. Nilai Koefisien Determinasi	140

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Pengelolaan Kepegawaian Daerah	6
Gambar 1.2. Manajemen SDM Aparatur	7
Gambar 2.1. Kerangka Berfikir	68
Gambar 4.1. Uji Normalitas	135
Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas	137

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) bagi organisasi, baik organisasi *privat* maupun organisasi *public* memiliki posisi dan peran yang sangat strategis. Kualitas orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pengelolaan SDM sebaiknya tidak hanya dilakukan secara administratif semata, tetapi lebih penting justru bagaimana suatu organisasi akan mampu mengembangkan potensi SDM supaya lebih potensial dan berkualitas (Rahmawanto, 2007:17). Yustiono (2007:221) mengatakan bahwa sekalipun disadari bahwa manusia merupakan aset terpenting, namun seringkali terjadi, dalam tataran praktik khususnya di organisasi pemerintahan, pengelolaan SDM tidak mencerminkan pengelolaan atas suatu aset yang dianggap strategis.

Kabupaten Bangka Selatan terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tanggal 25 Februari 2003 sebagai bagian dari Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2000 tanggal 21 November 2000. Kabupaten Bangka Selatan merupakan pemekaran dari Kabupaten Bangka yang menjadi 4 kabupaten yaitu Kabupaten Bangka, Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah dan Kabupaten Bangka Barat. Masa tugas Bupati Bangka Selatan periode 2005-2010 (Bupati definitif pertama) berakhir pada tanggal 8 Agustus 2010 dan pelantikan Bupati terpilih hasil Pilkada periode 2010-2015 dilaksanakan pada tanggal 29 Agustus 2010. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2010-2015, salah satu permasalahan pembangunan yang

dihadapi Kabupaten Bangka Selatan adalah kualitas Sumber Daya Manusia yang masih rendah, dan salah satu isu-isu strategis yang perlu mendapatkan perhatian adalah kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang akan sangat mempengaruhi keberhasilan pembangunan suatu daerah. Guna mencapai Visi pembangunan Kabupaten Bangka Selatan “Bangka Selatan Makmur Tahun 2015”, dirumuskan misi pembangunan yaitu :

Pertama, meningkatkan kualitas sumber daya manusia;

Kedua, pemberdayaan ekonomi rakyat;

Ketiga, menciptakan iklim usaha yang kondusif;

Keempat, menciptakan aparatur yang bersih dan berwibawa; dan

Kelima, meningkatkan infrastruktur yang handal.

Strategi dan kebijakan Misi keempat “Menciptakan Aparatur yang Bersih dan Berwibawa” dengan maksud mencapai tiga tujuan yaitu :

Pertama, meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kemampuan masyarakat dengan penguasaan hak-hak dasar masyarakat dengan pengembangan sistem informasi dan teknologi;

Kedua, meningkatkan sistem pengawasan internal melalui pembinaan kepegawaian yang profesional; dan

Ketiga, meningkatkan pemberdayaan aparatur dengan tingkat produktivitas yang tinggi.

Salah satu kebijakan untuk mencapai sasaran dari tujuan yang ditetapkan adalah pembinaan, peningkatan, pemantapan dan pengembangan karier secara terencana, berdasarkan prestasi kerja, kemampuan professional, keahlian dan keterampilan, serta kemandirian sikap mental melalui upaya pendidikan dan

pelatihan, penugasan, bimbingan dan konsultasi, serta melalui pengembangan motivasi, kode etik dan disiplin kedinasan yang sehat didukung sistem informasi kepegawaian yang mantap serta dilengkapi sistem pemberian penghargaan yang wajar.

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sangat tergantung pada kesempurnaan aparaturnya, khususnya Pegawai Negeri Sipil. "Pemerintah daerah akan dapat diselenggarakan dengan baik sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien jika didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten" (Heryanti, 2011). Pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang lebih dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat.

Peningkatan kualitas SDM merupakan kunci keberhasilan pembangunan daerah. Hal ini dapat disadari oleh karena manusia sebagai subyek dan objek dalam pembangunan. Mengingat hal tersebut, maka pembangunan SDM diarahkan agar benar-benar mampu dan memiliki etos kerja yang produktif, terampil, kreatif, disiplin dan profesional. Disamping itu juga mampu memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu dan teknologi yang inovatif dalam rangka memacu pelaksanaan pembangunan. Pembinaan terhadap Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah adalah hal penting dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan, kinerja pelayanan kepada masyarakat, serta kinerja aparatur pemerintah itu sendiri dalam rangka mencapai visi dan misi serta tujuan

daerah. Sebagai salah satu kabupaten baru hasil pemekaran tentunya masih harus berjuang secara terus menerus untuk menjadi suatu kabupaten yang mandiri dan mempunyai pertumbuhan ekonomi yang memadai untuk segera mencapai visi yang dicita-citakan. Terkait dengan permasalahan wilayah termasuk didalamnya yang berkaitan dengan permasalahan sumber daya manusia aparatur, perlu adanya kebijakan prioritas yang memberikan efek ganda dan manfaat optimal bagi kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan data jumlah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan pada tahun 2011 sebanyak 2.838 orang. Sebanyak 745 orang atau 26,25 % dari jumlah tersebut merupakan pegawai yang berkarier pada jalur struktural yang terdapat pada SKPD yang menyelenggarakan bidang teknis pemerintahan. terdiri dari pejabat eselon II sebanyak 28 orang, pejabat eselon III sebanyak 81, pejabat eselon IV sebanyak 115 dan jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu sebanyak 521 orang. Jumlah jabatan struktural yang ada pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan sebanyak 521 jabatan dan yang telah terisi sebanyak 308 jabatan atau 59,1%. Jumlah pegawai yang ditunjuk melaksanakan Tugas Belajar sampai dengan tahun 2011 sebanyak 44 orang dan diberikan ijin belajar sebanyak 80 orang, sehingga bila dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada baru mencapai 4,4% saja. Jumlah pegawai yang besar merupakan aset yang sangat penting, namun pada sisi lain apabila tidak dapat dioptimalkan akan merupakan beban bagi pemerintah daerah.

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah diikuti dengan desentralisasi urusan kepegawaian kepada daerah. Sebagai unsur pendukung pemerintah daerah

yang menyelenggarakan tugas dan fungsi perangkat daerah di bidang kepegawaian, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai peran yang sangat penting dalam pengelolaan dan pembinaan PNS sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur. Sesuai dengan misi pemerintah daerah dalam hal meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan menciptakan aparatur yang bersih dan berwibawa, diperlukan sumber daya aparatur yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari KKN. Upaya peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan publik akan dapat terlaksana melalui peningkatan profesionalisme PNS. Pasal 133 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 menyatakan bahwa pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil daerah mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi.

Jeddawi (2010:52) mengatakan bahwa :

Kelemahan otonomi daerah salah satunya adalah masih terbatasnya dan masih rendahnya kapasitas aparatur daerah. Hal ini ditunjukkan masih terbatasnya ketersediaan aparatur pemerintah daerah, baik dari segi jumlah dan penempatan, maupun segi profesionalisme, dan terbatasnya kesejahteraan aparat pemerintah daerah, serta tidak proporsionalnya distribusi, menyebabkan tingkat pelayanan publik tidak berjalan optimal, yang ditandai dengan lambatnya kinerja pelayanan, tidak adanya kepastian waktu, tidak berjalannya prinsip transparansi, dan kurang responsif terhadap permasalahan yang berkembang di daerahnya. Selain itu belum terbangunnya sistem dan regulasi yang memadai di dalam perekrutan dan pola karier aparatur pemerintah daerah menyebabkan rendahnya kualitas SDM aparatur pemerintah daerah.

Pengelolaan bidang kepegawaian pada pemerintah daerah secara umum dapat digambarkan sebagai berikut :

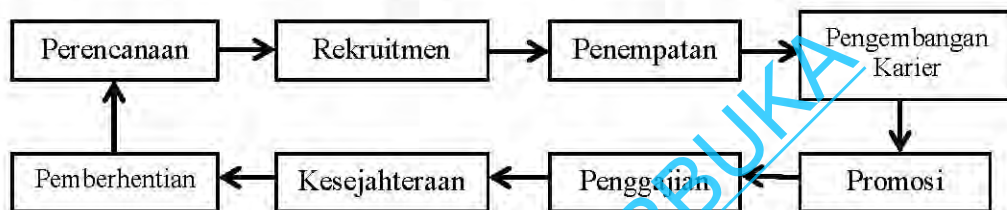


Gambar 1.1 Pengelolaan Kepegawaian Daerah
 Sumber : Rustan (2008) dalam Jurnal Borneo Administrator

Jeddawi menjelaskan bahwa terdapat 12 unsur kelemahan-kelemahan penyelenggaraan pemerintahan Indonesia yang dikemukakan oleh *Asian Development Bank (ADB)*, 8 diantaranya terkait dengan unsur kepegawaian negara. Semua faktor ini yang menjadi kunci, mengapa sektor kepegawaian di Indonesia saat ini mengalami stagnasi. Secara otomatis, pembenahan terhadap faktor-faktor di atas mutlak harus dilakukan, bila tidak ingin tertinggal dengan negara tetangga Asia lainnya. Kelemahan penyelenggaraan pemerintahan Indonesia tersebut juga mencakup pada penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pada Pasal 12 menyatakan bahwa (1) Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna, (2) Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang ditingkatkan pada sistem prestasi kerja. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural antara lain menjelaskan bahwa untuk menjamin kepastian arah pengembangan karier, ditetapkan pola dasar karier berdasarkan keputusan presiden, dan setiap pimpinan instansi menetapkan pola karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya berdasarkan pola dasar karier. Pengembangan karier merupakan bagian dari manajemen kepegawaian, sebagaimana dijelaskan dalam pasal 1 butir 8 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.2 Manajemen SDM Aparatur
Sumber : Rustan (2008) dalam Jurnal Borneo Administrator

Konsep pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dalam manajemen kepegawaian diartikan sebagai hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karier individu dan proses manajemen karier organisasional. Pengembangan karier dalam konsep pola karier adalah proses identifikasi potensi atau kemampuan pegawai dengan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi atau kemampuan tersebut. Pengembangan karier juga dapat diartikan sebagai peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana kariernya atau aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan individu pada kemajuan yang direncanakan. Perencanaan karier dalam proses pengembangan karier sangat penting karena menjadi arah aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan nantinya. Pengembangan karier meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan kariernya.

Handoko (2008:130-131) menjelaskan bahwa implementasi rencana-rencana karier memerlukan pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Sejalan dengan hal tersebut, Siagian (2001:215) mengatakan bahwa betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatik.

Stone dalam Kadarisman (2009:369) mengatakan sebagai berikut :

Pengembangan karier adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja.

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier (*career development*) pegawai merupakan proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karier yaitu meliputi aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang. Berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan karier pegawai yaitu pegawai itu sendiri, bagian yang mengelola pegawai, dan atasan pegawai yang bersangkutan.

Effendi (2007) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi harus dimulai dari penataan kelembagaan dan sumberdaya manusia aparatur. Kementerian PAN telah menganalisis reformasi birokrasi pemerintahan dan mengidentifikasi pokok-pokok pemikiran tentang reformasi birokrasi Aparatur Negara yang antara lain salah satu butir pikiran tersebut adalah Sumber Daya Manusia Aparatur. Prasojo (2007) memandang reformasi kepegawaian merupakan salah satu sub sistem reformasi

birokrasi. Keberhasilan reformasi birokrasi akan sangat ditentukan oleh keberhasilan reformasi kepegawaian.

Permasalahan yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan pada sub fungsi sumberdaya aparatur antara lain masih rendahnya kinerja sumber daya aparatur, belum diterapkannya analisis jabatan, dan belum jelasnya standar kemampuan dan pengembangan pola karier pegawai. Perlu diakui bahwa secara umum profesionalisme dikalangan PNS memang masih rendah. Pegawai Negeri Sipil yang secara substansial adalah berkewajiban memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, justru seolah-olah dilayani oleh masyarakat.

Hal ini disebabkan oleh praktek-praktek manajemen kepegawaian yang masih belum sepenuhnya mengikuti prinsip-prinsip manajemen SDM yang semestinya.

Rakhmawanto (2009:24) mengatakan bahwa :

“Tidak maksimalnya pengembangan karier PNS disebabkan oleh tidak diberikan kesempatan yang sama bagi PNS untuk berkarier khususnya masalah jabatan, adanya diskriminasi dalam menentukan karier seorang PNS, tidak adanya jalur karier (*career path*) yang jelas pada setiap instansi pemerintah, dan PNS tidak faham pada pekerjaan dan tupoksinya”

Pemerintah daerah memerlukan program pengembangan karier pegawai yang lebih baik. Munculnya paradigma baru birokrasi perlu dijadikan prioritas dalam melakukan reformasi birokrasi, terutama dalam hal perencanaan dan pengembangan SDM Aparatur (PNS). Birokrasi pemerintah daerah saat ini sudah seharusnya menerapkan dan mengembangkan sistem *learning organization* (organisasi pembelajaran) dalam program pengembangan PNS. Guna mendukung arah pengembangan PNS sebaiknya diikuti adanya perubahan pada lembaga birokrasi yang harus berbenah dan berubah mengikuti perkembangan yang terjadi. Sedangkan dalam pembinaan karier PNS perlu diatur sistem pembinaan yang

jas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pematangan tugas, pelatihan, maupun pendidikan. Disamping itu setiap personil PNS harus mengetahui secara jelas tentang pola karier yang akan ditempuhnya, oleh karena itu setiap instansi hendaknya punya sistem pola karier yang jelas (Rahmawanto, 2008:26).

Kabupaten Bangka Selatan sebagai kabupaten pemekaran yang terbentuk pada Tahun 2003 tentunya masih banyak kekurangan, terutama dari aspek Sumber Daya Aparatur baik kuantitas maupun kualitasnya. Terdapat ketidakpuasan terhadap pelaksanaan pengembangan karier pegawai dan masih adanya diskriminasi dalam pelaksanaan pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Perlu diakui bahwa sebagian dari pengembangan karier pegawai masih terkait dengan unsur politis, terutama berkaitan dengan promosi dan karier jabatan yang masih belum sepenuhnya ditentukan oleh kompetensi dan kinerja, tetapi oleh aliansi politik. Pemerintah Daerah harus lebih menerapkan manajemen kepegawaian sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM yang semestinya, peran individu dan peran organisasi perlu lebih dimaksimalkan dalam pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Kebutuhan, keinginan dan ketidakpuasan yang ditunjukkan dalam pengembangan karier merupakan suatu masalah bagi organisasi kecuali bila organisasi dapat memberikan pekerjaan dan karier yang lebih menarik serta memberi tantangan. Oleh karena itu tidak mengherankan jika pengembangan karier menjadi persoalan besar dalam organisasi pemerintahan selama beberapa tahun terakhir, tak terkecuali pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Pengembangan karier pegawai belum diterapkan mengikuti manajemen karier dan pola pengembangan karier yang sebenarnya.

Mengingat pentingnya pengembangan karier pegawai bagi Pemerintah Daerah sebagaimana diuraikan tersebut diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan”. Dengan meneliti indikator tersebut, penulis akan mendapatkan gambaran hal-hal apa saja yang harus dilakukan untuk mengembangkan karier pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.

B. Perumusan Masalah

Rumusan masalah adalah suatu rumusan secara konkrit masalah yang ada dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang kebenarannya dipertanyakan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Faktor-Faktor Apa Saja yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan?”. penelitian ini akan dibatasi hanya pada lingkup pegawai pada pemerintah Kabupaten Bangka Selatan, oleh karena itu yang akan diteliti adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan saja.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Daerah khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karier pegawai, sehingga dapat membantu dalam pengambilan kebijakan di bidang sumber daya manusia aparatur yaitu dalam hal pembinaan, peningkatan, pemantapan dan pengembangan karier yang terencana dan terprogram.
2. Sebagai acuan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah bahwa perlunya tanggung jawab yang lebih besar guna mengembangkan kariernya, dimana individu, pimpinan dan organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam pengembangan karier.
3. Sumbangan pemikiran bagi Ilmu Administrasi Publik dan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama pada masa yang akan datang.
4. Menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis sendiri dalam memahami manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengembangan karier.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) selama ini dapat berfungsi secara efektif pada sektor privat, namun tidak demikian halnya dengan sektor publik. Hal tersebut karena berbagai permasalahan yang terjadi pada sektor publik, antara lain yang dikemukakan oleh Irianto (2011:7-8) bahwa :

Terdapat berbagai masalah yang ada dalam birokrasi di Indonesia khususnya berkaitan dengan pengelolaan SDM aparatur. Permasalahan tersebut dapat dilihat baik dari perhitungan statistik jumlah SDM aparatur atau Pegawai Negeri Sipil (PNS), maupun dari sisi kualitatifnya. Berbagai permasalahan baik secara kuantitatif (memastikan bahwa jumlah PNS tergolong "*properly*") maupun kualitatif (perilaku dan kinerja PNS) yang terjadi dalam birokrasi di Indonesia harus mendapat perhatian serius.

MSDM dipahami dari makna sistem merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk dapat memastikan bahwa potensi atau bakat semua individu dalam organisasi dapat diutilisasi (digunakan) secara efektif dan efisien (Mathison dan Jackson dalam Irianto, 2011: 2). Sedarmayanti (2007:355) mengatakan bahwa organisasi publik secara normatif lebih cenderung merupakan sebuah praktik dari model organisasi sistem tertutup. Ciri khas organisasi publik tidak berbeda dengan sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh organisasi sistem tertutup. Organisasi publik berusaha menerapkan konsep birokrasi Weber, akan tetapi di dalam praktiknya banyak menjumpai permasalahan dan disfungsi, sehingga tidak mampu mewujudkan efisiensi publik yang didesain secara normatif dan tidak dapat menghasilkan pelayanan publik yang efisien.

Secara historis konsep-konsep yang berkembang dalam MSDM sektor publik memang berawal dari kegiatan usaha sektor privat, oleh karena itu antara manajemen publik dan manajemen swasta ada beberapa persamaan. Namun terdapat perbedaan yang cukup besar yaitu perbedaan dalam konteks, orientasi nilai dan sasaran pelayanan. Persamaan-persamaan yang ada antara sektor publik dan sektor swasta adalah pada peran dan fungsi manajemen. Sementara itu perbedaannya antara lain sistem nilai dan landasan ideologinya berbeda. Dunia bisnis merupakan produk dari ideologi kapitalistik: yang mengurus soal : pemasukan, biaya, keuntungan, dan pengembangan investasi. Sedangkan manajemen publik, yang terkait erat dengan administrasi publik, landasan ideologinya muncul dari konstitusi, seperti: kedaulatan rakyat, pembagian wewenang, hak-hak asasi, pluralisme, keuntungan publik, barang-barang publik (*public goods*), kebebasan mengakses informasi, perwakilan (*representativeness*), persamaan kesempatan, dan persamaan dalam perlakuan (diambil dari rutianad.blogspot.com).

Gortner dan kawan-kawan (dalam Sedarmayanti, 2007: 357) menyimpulkan sejumlah perbedaan prinsip antara organisasi publik dan swasta, yaitu :

1. Faktor lingkungan.
2. Transaksi organisasi dan lingkungan.
3. Struktur dan proses internal.

Pada sektor publik dicirikan oleh faktor lingkungan yang rendah tingkat relasinya dengan pasar, ada kendala formalitas dan hukum, serta pengaruh politik sangat menonjol. Sedangkan transaksi organisasi lingkungan ditandai oleh paksaan dan desakan, dampak bersifat luas, tidak luput dari penilaian publik, serta harapan

masyarakat terlalu besar. Karakter lain berupa proses dan struktur internal terkait dengan tujuan yang sangat kompleks, otoritas, dominan, peran administrator dan sistem pendelegasian lemah, penampilan operasional tampak kurang inovatif.

Sulistiyani (2004:11) mengatakan bahwa :

Birokrasi memang tidak seindah seperti apa yang digambarkan oleh Weber. Tetapi birokrasi jelas sangat diperlukan dalam kehidupan masyarakat modern. Dalam implementasinya birokrasi cenderung mendatangkan banyak masalah bagi masyarakat. Pada dasarnya masalah itu berasal dari kecenderungan setiap organisasi untuk mengembangkan pamrih atau kepentingan sendiri (*vested interest*), bergeser dari maksud awal pembentukannya.

Birokrasi tentu saja sangat diperlukan bagi kepentingan jalannya pemerintahan dan pembangunan. Irianto (2011:1) mengatakan bahwa bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Sumber Daya Manusia aparatur yang profesional dan kompeten. Dikatakan bahwa Manajemen SDM mendapat tantangan untuk menjawab masalah peningkatan mutu aparatur. Hingga saat ini mutu aparatur birokrasi dalam memberikan layanan publik di Indonesia masih menjadi persoalan yang sangat serius.

Keberhasilan reformasi birokrasi dapat diawali dari keseriusan birokrasi itu sendiri dalam mengelola SDM aparturnya. Oleh karena itu, sudah saatnya bagi birokrasi di Indonesia untuk tidak lagi kompromistis dalam melakukan rekrutmen, pemilihan dan penempatan pekerjaan atau jabatan bagi staf dan pejabat, penilaian kinerja, rotasi dan mutasi hingga membangun kapasitas, karakter, dan kompetensi individu. Semua fungsi MSDM harus dengan tegas dijalankan secara rasional dan obyektif (Irianto, 2011:6).

Sedarmayanti (2007:349) mengatakan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia di sektor publik berusaha mengungkap manusia sebagai sumber daya seutuhnya dalam konsep pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Masalah yang dihadapi oleh organisasi

(Negara) semakin kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi, pembatasan berbagai peraturan pemerintah, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional (globalisasi), tuntutan peningkatan perhatian pegawai dan sebagainya. Tantangan utama adalah bagaimana mengelola sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi yang efektif dan menghapuskan praktek yang tidak efektif.

Secara garis besar makna dari manajemen kepegawaian sektor publik adalah sama, yaitu sebagai upaya untuk mengatur serta mengelola SDM, dalam hal ini adalah pegawai negeri yang dimaksudkan untuk pencapaian kinerja yang efektif dan efisien sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku (Nurul, 2012). Pemerintah telah menerbitkan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian, melalui upaya hukum pemerintah telah cukup kuat mengatur perilaku dan kinerja SDM aparatur. Namun hal tersebut harus diperkuat dengan aspek-aspek lainnya terutama aspek politik, ekonomi, sosial budaya dan aspek lainnya. Irianto (2011:9-10) mengatakan bahwa pendekatan legal-formal tidaklah cukup komprehensif untuk mampu membentuk perilaku PNS yang disiplin, produktif, dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, pendekatan nonlegal-formal atau *multi-perspectives approach* harus dikedepankan dalam mengatur MSDM sektor publik untuk birokrasi di Indonesia.

Perkembangan serta perubahan masyarakat dan dunia usaha membawa pada kondisi yang semakin kompleks dan dinamisnya sehingga menuntut adanya perubahan pada birokrasi pemerintah. Manajemen strategis Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting, baik bagi organisasi pelayanan publik maupun organisasi privat (Suderadjat, 2012:2378). Organisasi publik memang mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi privat, namun seperti apa yang dikemukakan oleh Yuwono (2008:1) bahwa tidak bisa dipungkiri introduksi paradigma-paradigma baru dalam sektor publik seperti misalnya standar kinerja, gugus kendali mutu, pelayanan terpadu, orientasi pelanggan, kepuasan pelanggan

dan sebagainya adalah paradigma-paradigma dalam sektor publik yang sangat dipengaruhi oleh keberhasilan sektor privat.

Manajemen strategis SDM menurut Suderajat (2012:2380) pada dasarnya merupakan proses yang menghubungkan fungsi-fungsi sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan strategis organisasi, sehingga bisa melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Tujuan utama manajemen SDM adalah untuk meraih keunggulan dengan melakukan alokasi strategis pegawai yang berkualifikasi. Menurut Suderajat (2012:2408) pengelolaan SDM pemerintah daerah masih menggunakan SDM administratif dan belum mencapai taraf SDM strategis, walaupun ada pengakuan bahwa SDM pada dasarnya merupakan aset terpenting dan strategis bagi suatu organisasi. Suderajat (2012:2408) juga mengatakan bahwa konsep manajemen strategis SDM memungkinkan menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlangsung pada lingkungan strategis dan SDM yang memiliki kompetensi. Manajemen SDM ditekankan pada upaya menyelaraskan antara visi, misi dan tujuan pemerintah daerah dengan SDM yang dimilikinya.

2. Pengembangan karier dalam lingkup manajemen sumber daya manusia

Sedarmayanti (2009:6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen memiliki fungsi-fungsi yang sama dengan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Disamping fungsi-fungsi pokok tersebut, manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki

beberapa fungsi-fungsi operasional. Fungsi operasional tersebut meliputi 3 kegiatan yaitu pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran akhir yaitu pendayagunaan SDM secara optimal. Dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, pengembangan karier merupakan sub fungsi dari pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*). Pengembangan karier diperlukan untuk menjamin aspek kemampuan kerja seseorang tenaga kerja untuk menunjukkan prestasi kerja yang diharapkan.

Sedarmayanti (2009:26) mengatakan bahwa pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (*resources*), baik sumber daya alam (*natural resources*), maupun sumber daya manusia (*human resources*). Untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama. Secara mikro dalam arti suatu unit kerja maka sumber daya manusia adalah : tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan.

Manajemen sumber daya manusia pada masa sekarang telah mengalami perubahan dibandingkan pada masa sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Dessler dalam Effendi (2011) mendefinisikan bahwa "*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*". Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa peran pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan

kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Mengikuti perubahan tersebut di atas, pengembangan karier dalam manajemen sumber daya manusia juga telah mengalami perubahan yang semakin pesat. Sulistiyani (2004:31-33) menjelaskan bahwa “Pengembangan SDM menjadi kebutuhan dan langkah strategis bagi setiap pemerintahan daerah. Substansi penting pengembangan SDM menghadapi otonomi daerah dan good governance adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku para aparatur pemerintah”. Faktor yang menentukan jalannya organisasi itu adalah tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan keahlian di bidang tertentu yang nantinya duduk dan mengisi jabatan-jabatan dalam organisasi.

Organisasi yang menerapkan manajemen sumber daya manusia strategis dicirikan oleh adanya rencana dan pengembangan karier bagi para pegawainya. Tiap individu pegawai berhak memiliki peluang untuk mengembangkan kariernya. Kadarisman (2010:382) menjelaskan :

Manajemen dihadapkan pada suatu tantangan untuk menghadapi dan harus mampu menangani karier pegawainya. Untuk itu perlu konsep proses karier dan pengembangannya secara jelas, sistematis dan terencana dengan baik. Apabila hal ini dikesampingkan atau lalai tidak dilakukan oleh manajemen organisasi, maka tidak mustahil pegawai yang berpotensi dan berprestasi baik akan meninggalkan organisasi. Proses karier dalam suatu organisasi perlu dikembangkan, sebagai suatu kebutuhan guna menjawab serta menanggapi persoalan ini.

Karier sebagai sarana yang memiliki kesempatan membentuk seseorang pegawai untuk membuat perencanaan kariernya dengan mempertemukan antara keahlian, keinginan dan tujuannya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Beberapa ahli saat ini telah mengemukakan model integrasi pengembangan sumber daya manusia (*integrated human resources development*), sebagaimana

yang dijelaskan Fuad dan Ahmad (2009:2) bahwa pengembangan sumber daya manusia didalam organisasi adalah integrasi keseluruhan program pengembangan dalam satu kesatuan yang sistemik, prosedural, dan saling melengkapi. Tuntutan model integrasi sistem dalam program pengembangan SDM bertujuan agar organisasi mampu menjalankan sistem pengembangan SDM secara akurat. Selain itu, organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja pengembangan SDM hingga ke tingkat yang paling maksimum. Model integrasi itu berupa konsep yang digunakan pada satu aspek pengembangan SDM. Konsep itu harus selaras dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Namun, yang paling penting bahwa satu aspek harus menjadi pemicu bagi aspek yang lain.

Kenyataannya selama ini masih banyak praktek pengembangan karier yang belum mengikuti manajemen karier yang sesungguhnya. Jeddawi (2010:137) mengatakan bahwa dalam banyak praktik penempatan pegawai dalam jabatan struktural, masih seperti yang dulu, faktor kedekatan, klik, dan siapa mendapat apa (*who gets what*), masih dominan, walau praktik tersebut telah dibungkus prosedural dalam demokrasi. Siagian (2001:206) berpendapat mengenai hal tersebut bahwa ada orang yang mencapai kemajuan dalam kariernya berdasarkan suatu rencana karier tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun ada orang yang meraih kemajuan dalam kariernya sehingga kemajuan itu dihubung-hubungkan dengan nasib baik. Terlepas dari tepat tidaknya soal nasib dikaitkan dengan karier seseorang, yang jelas ialah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karier yang dapat ditempuh oleh seseorang.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2008:121) juga mengatakan bahwa memang perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan karier. Tetapi, bagaimana juga perencanaan karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada. Orang-orang sukses biasanya mengembangkan berbagai rencana karier dan kemudian berupaya untuk mencapai rencana-rencana mereka. Pendek kata, karier harus dikelola melalui suatu perencanaan yang cermat. Bila tidak, para karyawan akan sering tidak siap memanfaatkan berbagai kesempatan karier, dan departemen personalia akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Kadarisman (2009:374) berpendapat :

Dengan usaha formal peluang untuk memperoleh nasib yang lebih baik, akan lebih besar daripada tidak melakukan kegiatan apapun juga. Usaha formal untuk mengubah nasib di lingkungan suatu organisasi inilah yang dinamakan pembinaan karier, dan di dalam pembinaan karier tersebut terdapat usaha pengkaderan atau kaderisasi pegawai untuk dipromosikan.

Patut juga disimak pernyataan dari Notoatmodjo (2009:168) sebagai berikut :

Karier seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang tersebut dalam suatu organisasi. Banyak orang berpendapat bahwa karier seseorang adalah garis tangan atau nasib, oleh sebab itu tidak perlu orang merencanakan kariernya. Namun dari segi pengembangan organisasi, perencanaan karier sangat diperlukan, agar pengembangan organisasi ke depan sejalan dengan pengembangan kemampuan bagi para karyawan yang akan menduduki jabatan organisasi yang telah berkembang tersebut. Apabila tidak dibarengi dengan pengembangan karier para karyawannya, maka pengembangan organisasi tersebut stagnan (*mandeg*) karena tidak ada orang yang mampu menangani tugas-tugas organisasi sesuai dengan perkembangannya.

Perencanaan dan pengembangan karier sangat diperlukan bagi setiap pegawai dan organisasi, terlepas dengan adanya hubungan dengan nasib baik seseorang. Karena pada akhirnya maju tidaknya seseorang dalam kariernya

tergantung yang bersangkutan sendiri, orang itu perlu terlibat aktif dalam menentukan arah kariernya (Siagian, 2001: 206). Karier yang didapat dari perencanaan yang cermat dan benar, tentunya akan menghasilkan sasaran karier yang lebih baik dan lebih siap dibandingkan dengan yang didapat tanpa perencanaan yang sebenarnya.

3. Konsep seputar karier

a. Pengertian karier

Pengertian karier banyak dikemukakan oleh para ahli, antara lain yang dikemukakan oleh Mondy (2008:243) bahwa “Karier adalah jalur umum yang dipilih seseorang untuk di ikuti sepanjang ke hidupan kerjanya”. Sedangkan Dessler (2005:4) mendefinisikan karier sebagai posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun. Pengertian karier tersebut juga pada hakekatnya sama dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian dan Handoko. Menarik untuk menjelaskan rangkuman dari pengertian karier yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2007:121) dalam 3 pengertian yaitu :

- 1) Rangkaian kegiatan kerja terpisahkan tahapan berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.
- 2) Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan, dan karier.
- 3) Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Handoko (2008:121-122) mengatakan bahwa istilah karier telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan 3 pengertian yaitu :

- 1) Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-

lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

- 2) Karier sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas alur karier.
- 3) Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Simamora (2001 : 504) berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karier merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari kariernya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan pengertian karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

b. Manajemen karier

Manajemen karier adalah proses pengelolaan karier pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karier, pengembangan dan konseling karier, serta pengambilan keputusan karier. Dessler (2005:5) mendefinisikan manajemen karier sebagai proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karier mereka, dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat ini dengan cara yang paling

efektif baik dalam perusahaan maupun setelah mereka keluar dari perusahaan. Menurut Dessler (2005:45) kegiatan personalia seperti penyaringan, pelatihan dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu :

- 1) Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat;
- 2) Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh.

Menurut Simamora (2001:504) manajemen karier adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

c. Jalur karier dan pola karier

Secara garis besar, jalur dan pola karier jabatan terdiri atas dua kelompok, yakni jalur karier dan pola karier. Jalur karier adalah urutan karier berdasarkan golongan atau level jabatan pada periode waktu tertentu sesuai dengan jenis jalur yang dimilikinya (Fuad dan Ahmad, 2007:134). Jalur karier merupakan pola urutan pekerjaan (*Pattern of work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karier. Tersirat di sini, jalur karier selalu bersifat formal, dan ditentukan oleh organisasi (bukan oleh pegawai). Setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karier tertentu.

Pengertian jalur karier menurut Sedarmayanti (2007:378) adalah :

- 1) Suatu pola yang menggambarkan kemungkinan urutan jabatan bagi seseorang karyawan sehingga mencapai jabatan yang tertinggi.
- 2) Suatu pola yang berkesinambungan dari beberapa pekerjaan/jabatan yang membentuk karier seseorang.

Mondy (2008:247) mengatakan bahwa jalur-jalur karier dulunya berfokus pada mobilitas ke atas dalam sebuah bidang kerja tertentu, suatu pilihan yang tidak banyak tersedia lagi seperti di masa sekarang. Dengan menyeleksi alternatif jalur karier, seseorang bisa mentransfer keterampilan-keterampilan saat ini menjadi karier baru, sesuatu yang hanya menjadi mimpi di masa lalu. Mondy mengatakan ada 4 tipe jalur karier yang dapat digunakan oleh organisasi :

- 1) Jalur karier tradisional, adalah jalur di mana seseorang karyawan berkembang naik secara vertikal dalam organisasi dari satu pekerjaan tertentu ke pekerjaan berikutnya.
- 2) Jalur Karier Jaringan, (*network career path*) terdiri dari urutan vertikal pekerjaan-pekerjaan dan serangkaian peluang horizontal.
- 3) Jalur Keterampilan Lateral, memungkinkan perpindahan lateral dilakukan dalam perusahaan untuk memungkinkan seseorang karyawan menjadi bersemangat kembali dan menemukan tantangan-tantangan baru.
- 4) Jalur Karier Ganda, mengakui bahwa para spesialis teknis bisa dan harus diijinkan untuk menyumbangkan keahlian mereka ke pada perusahaan tanpa harus menjadi manajer.

Mondy (2008:243) mendefinisikan jalur karier sebagai garis pergerakan yang fleksibel melalui mana seseorang karyawan bisa bergerak selama bekerja dalam perusahaan. Mengikuti sebuah jalur karier yang telah ditetapkan, karyawan tersebut bisa menjalankan pengembangan karier dengan bantuan perusahaan. Dari sudut pandang karyawan, mengikuti suatu jalur karier bisa melibatkan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya

dan dari satu posisi ke posisi lainnya untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas.

Pola karier pegawai adalah pola pembinaan pegawai yang menggambarkan jalur pengembangan karier dan menunjukkan keterkaitan serta keserasian antar jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan serta masa jabatan seseorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Menurut Sulistyono (2011) pola karier harus dikembangkan oleh kedua belah pihak, yaitu pegawai dan organisasi (pimpinan). Masing-masing pihak mempunyai peran dan fungsi yang strategis dalam penyusunan pola karier dan strateginya. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa penyusunan pola karier bertujuan untuk memperjelas peran dan fungsi serta kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Ada tiga desain atau model penyusunan pola karier dan pengembangan karier PNS yaitu :

- 1) Desain alternatif pertama yang mengadopsi kondisi *existing* kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini dalam pengelolaan kepegawaian.
- 2) Desain alternatif kedua yang mengembangkan konsep pegawai profesional dimana jabatan struktural ditempatkan sebagai *additional job* atau tugas tambahan.
- 3) Desain alternatif ketiga yang mengembangkan konsep pentingnya penilaian kinerja, uji kompetensi dan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*) sebagai dasar utama dalam penyusunan pola karier dan pola pengembangan karier.

Langkah pelaksanaan pola karier PNS dimulai dengan melakukan *grouping*/perumpunan jabatan yang memiliki keterkaitan serta korelasi yang cukup dekat dalam fungsi dan tugasnya. Perumpunan ini kemudian menginventarisir semua unit kerja secara makro yang mewadahi jabatan tersebut kedalam suatu rumpun sejenis. Hasil dari perumpunan ini dapat menggambarkan perencanaan karier yang berada dalam satu batasan atau satu alur. Manfaat rumpun jabatan ini diantaranya, dapat dengan mudah melakukan mekanisme reposisi PNS, serta menjadikan PNS memiliki pengetahuan yang cukup (ahli) dalam rumpun fungsi dan tugasnya sehingga kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan akan berkualitas. Adapun untuk melengkapi perumpunan jabatan ini, informasi jabatan serta analisis uraian tugas dan fungsi secara integratif dibutuhkan untuk menemukan keterkaitan dan korelasi jabatan yang akan dirumpunkan.

d. Konsep baru karier

Secara tradisional karier dipandang sebagai sesuatu yang bergerak naik (menuju atas), perkembangan yang linier dalam satu atau dua perusahaan, atau suatu pekerjaan yang stabil dalam suatu profesi. Gambaran tersebut telah berubah seiring perubahan individu dan lingkungan. Dessler (2005:5) mengatakan "Sekarang karier seseorang adalah lebih mungkin diarahkan sendiri oleh orang yang bersangkutan bukan organisasi dan diubah oleh orang tersebut dari waktu ke waktu, saat seseorang dan lingkungannya berubah."

Sebagian orang bahkan menyatakan bahwa karier masa depan tidaklah seperti mendaki sebuah gunung secara bertahap, tapi lebih seperti mendaki serangkaian bukit ke cilat atau tahap-tahap pembelajaran, saat seseorang

berganti dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Ini mengandung arti bahwa akan ada perubahan dalam kontak secara psikologis antara majikan (organisasi) dan pegawai.

Dessler selanjutnya mengatakan bahwa “Dimasa lalu karyawan bertukar kesetiaan dengan keamanan pekerjaan, saat ini karyawan bertukar prestasi demi pelatihan dan pembelajaran serta pengembangan yang akan memungkinkan mereka tetap dapat memasarkan diri (*marketable*)”. Pada gilirannya, sifat dasar aktivitas sumber daya manusia arahnya akan berubah. Aktivitas sumber daya manusia tersebut harus di desain ulang, sehingga interes pegawai dalam jangka panjang terlayani dan secara khusus pegawai didorong untuk tumbuh serta menyadari potensinya.

Berkaitan dengan konsep baru karier, Noe, *et. al.* (2008:524), menyatakan bahwa sekarang, karier dikenal sebagai karier yang senantiasa berubah. Karier yang senantiasa berubah (*protean career*) berdasarkan arah diri dengan sasaran keberhasilan psikologis pada pekerjaan seseorang. Para karyawan mengambil tanggung jawab utama untuk mengelola kariernya.

Noe, *et. al.* mengatakan bahwa perubahan kontrak psikologis antara para karyawan dengan perusahaannya telah memengaruhi perkembangan karier yang senantiasa berubah. Kontrak psikologis (*psychological contract*) merupakan berbagai harapan bahwa para pengusaha dan karyawan memiliki rasa saling memiliki. Kini, kontrak psikologis jarang menyediakan keamanan pekerjaan bagi para karyawan meskipun melakukannya dengan baik. Sebaliknya, berbagai perusahaan dapat menawarkan peluang-peluang kepada para karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan terlibat pada

pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kelayakan kerjanya dengan para pengusaha pada saat ini dan di masa yang akan datang. Dibanding dengan karier tradisional, pada *protean career* pegawai mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam pengelolaan karier mereka.

e. Sasaran karier

Sasaran karier adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut. Karier senantiasa berubah berdampak terhadap pengembangan karyawan. Sasaran dari karier yang baru adalah keberhasilan secara psikologis (*psychological success*): rasa bangga dan prestasi yang berasal dari pencapaian sasaran-sasaran hidup yang tidak terbatas pada berbagai prestasi di tempat kerja (seperti meningkatkan kesehatan keluarga dan memiliki kesehatan fisik yang baik). Keberhasilan secara psikologis ditentukan sendiri, bukan semata-mata ditentukan melalui berbagai isyarat yang diterima karyawan dari perusahaan (seperti kenaikan gaji dan promosi). Keberhasilan secara psikologis tampaknya sangat penting bagi generasi baru dari orang-orang yang memasuki dunia kerja (Noe, *et al.*, 2008:524-525)

Hubungan perencanaan karier dan sasaran karier dikemukakan oleh Handoko (2008:123) sebagai berikut :

Banyak orang gagal mengelola karier mereka, karena mereka tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karier ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karier dapat memacu karier mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karier, perencanaan karier lebih cenderung terlaksana.

4. Pengembangan karier (*Career development*) pegawai

Sebegitu banyak pengertian pengembangan karier yang dikemukakan oleh para ahli, pada prinsipnya pengembangan karier merupakan proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karier. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Handoko (2008:130-131) bahwa “Implementasi rencana-rencana karier memerlukan pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seseorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier”. Sejalan dengan hal tersebut, Siagian (2001:215) mengatakan bahwa “Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatik”.

Definisi pengembangan karier (*career development*) menurut Mondy (2008:243) adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang dapat tersedia jika dibutuhkan. Sedangkan menurut Dessler (2005:6) pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti workshop) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemertanian, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.

Stone dalam Kadarisman (2009:369) mengatakan sebagai berikut :

Pengembangan karier adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seseorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karier merupakan langkah persiapan yang diambil untuk memenuhi tujuan karier seseorang. Jadi pengembangan karier bukanlah hanya sebatas pengangkatan seorang pegawai dalam jabatan struktural sebagaimana a sumsi yang banyak ditemui, karena pengangkatan dalam jabatan struktural tersebut merupakan pemenuhan sasaran dan tujuan karier. Pengembangan karier formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen. Pengembangan karier meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karier yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karier yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karier.
- b. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik.
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat di reduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi r angkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. (Mondy, 2008:362- 376)

Dessler (2005:6) mengemukakan bahwa :

Bagi pengusaha, kerjasama pengembangan karier memiliki beberapa fungsi. Pengusaha memberikan perangkat, lingkungan, dan pengembangan keahlian bagi karyawan, lalu karyawan melayani dan membangun perusahaan menjadi potensial. Pengembangan karier juga dapat menumbuhkan komitmen karyawan. Seringkali, hal terbaik yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga komitmen karyawan adalah dengan menekankan bagaimana perusahaan menjadi rekanan dalam pengembangan keahlian dan pengetahuan karyawan tersebut secara berkelanjutan.

Siagian (2001:220) mengatakan bahwa persepsi seorang pekerja tentang kemungkinan meniti karier dalam suatu organisasi akan sangat diwarnai oleh pandangan sampai sejauh mana kebutuhan dan kepentingan pribadinya itu akan terpenuhi. Sesungguhnya persepsi itulah yang menjadi dasar keputusan seseorang apakah akan terus berkarya dalam organisasi tertentu ataukah pindah ke organisasi lain dimana kepentingan pribadinya itu diperhitungkan akan lebih terjamin. Kenyataan demikianlah yang mengharuskan bagian kepegawaian pada satuan kerja atau Badan Kepegawaian Daerah dalam lingkup Pemerintah Daerah bersikap proaktif dalam pengembangan karier para pegawai.

Siagian (2001:215) juga mengatakan dalam pembahasannya berikutnya perlu ditekankan bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dialah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Jika suatu organisasi ingin memiliki suatu program pengembangan karier yang efektif, maka harus dilakukan secara kerja bersama-sama di antara orang-orang kunci. Hal tersebut juga telah dikemukakan oleh Dessler bahwa karyawan, manajer, pengusaha, semua berperan dalam perencanaan, pengarahan, dan pengembangan karier karyawan. Karyawan harus bertanggung jawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan kariernya.

Handoko (2008:131-133) menjelaskan secara lebih rinci mengenai peran dalam pengembangan karier sebagai berikut :

Titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup :

- a. Prestasi kerja. Prestasi kerja yang baik mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Kemajuan karier sangat tergantung pada prestasi kerja (performance).
- b. *Exposure*. *Exposure* berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya.
- c. Permintaan berhenti. Banyak karyawan terutama para manajer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai bagian strategi karier mereka. Permintaan berhenti untuk melanjutkan karier di perusahaan lain sering disebut *leveraging*.
- d. Kesetiaan organisasi. Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasi. Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.
- e. *Mentors* dan *sponsors*. Seorang mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Bila mentor dapat menominasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi, maka dia menjadi sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang-orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.
- f. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

Hampir sama dengan penjelasan Handoko di atas, Siagian (2001:215-220)

mengatakan jika seseorang sudah siap memikul tanggung jawab dalam kegiatan pengembangan karier, 7 hal perlu mendapat perhatian :

Pertama, prestasi kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasinya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.

Kedua, pengenalan oleh pihak lain. Pengenalan disini ialah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian, mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merealisasikan rencana kariernya.

Ketiga, kesetiaan pada organisasi. *Per definisi* pengembangan karier berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama sampai, misalnya, usia pensiun.

Keempat, pe manfaatan mentor dan sponsor. Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karier seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karier.

Kelima, dukungan para bawahan. Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karier yang ingin diwujudkan, dukungan para bawahan pun sangat membantu. Dukungan para bawahan berkisar pada usaha mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

Keenam, pe manfaatan kesempatan untuk bertumbuh. Berbagai kesempatan tersebut, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan diluar jam kerja atau berusaha upaya dialih tugaskan, apabila secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif bukan hanya berupa keuntungan bagi diri sendiri, akan tetapi juga bagi organisasi.

Ketujuh, berhenti atas permintaan dan ke mauan sendiri. Berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri mungkin merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karier seseorang apabila jenjang karier yang dinaiki demikian terbatas sehingga jalan yang mungkin dilalui menjadi sangat terbatas.

Sejalan pula dengan pendapat ke dua ahli tersebut, Notoatmodjo (2009:169-170) mengemukakan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karier, antara lain sebagai berikut :

- a. Kinerja. Apabila karyawan mempunyai kinerja baik maka ia mempunyai kesempatan untuk pengembangan kariernya.
- b. Loyalitas. Loyalitas atau integritas yang tinggi seseorang karyawan dari organisasi mana manapun akan menjadi acuan pimpinan dalam mengembangkan kariernya.
- c. Dikenal. Karyawan yang banyak dikenal orang, terutama oleh para pimpinan akan mempengaruhi pengembangan kariernya.
- d. Bawahan. Keberhasilan seseorang pimpinan adalah ditentukan oleh bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Kesempatan pengembangan. Karyawan harus pandai memanfaatkan waktu untuk mengembangkan diri, misalnya mengikuti pendidikan dan pelatihan-pelatihan, mengikuti kursus-kursus ke terampilan, mengikuti seminar-seminar yang terkait dengan pekerjaan atau tugasnya, dan sebagainya .

Kesimpulan yang sama dari uraian diatas dapat dilihat bahwa unsur pertama dalam pengembangan karier pegawai adalah prestasi kerjanya, hal ini senada dengan yang di dikemukakan oleh Kadarisman (2009:376) bahwa “Pangkal tolak

pengembangan karier pegawai adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya". Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, susukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

Mengenai peranan departemen personalia (Badan Kepegawaian Daerah) dalam pengembangan karier, Handoko (2008:133) menjelaskan :

Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Disamping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.

Menurut Siagian (2001:220-221) dengan bersikap proaktif dalam pengembangan karier para anggota organisasi, bagian kepegawaian akan dapat mencapai paling sedikit lima sasaran, yaitu :

- a. Membantu para pegawai dalam pengembangan karier masing-masing yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas karena merasa dibantu oleh organisasi meraih kemajuan dalam kariernya yang biasanya mengurangi keinginan pindah ke tempat pekerjaan yang lain;
- b. Tersedianya sekelompok pegawai yang memiliki potensi dan kemampuan untuk dipromosikan di masa yang akan datang;
- c. Membantu para pelatih mengidentifikasi kebutuhan para pegawai dalam pelatihan dan pengembangan tertentu;
- d. Perbaikan dalam prestasi kerja, peningkatan loyalitas dan penumbuhan motivasi di kalangan para pegawai;
- e. Meningkatkan produktivitas dan mutu karya para pegawai.

Pengembangan karier juga dapat di definisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditunjukkan untuk melaksanakan rencananya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan pelepasan kerja, serta pengalaman kerja. Sejalan dengan definisi tersebut, Rivai dalam Kadarisman (2009:376) mendefinisikan pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kegiatan pengembangan karier pegawai meliputi 7 hal yaitu prestasi kerja, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan organisasional, pemanfaatan mentors dan sponsors, dukungan para bawahan, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dan perpindahan/rotasi. Disini peneliti mengambil kata perpindahan/rotasi, bukan permintaan berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri seperti yang dikemukakan beberapa ahli, karena dalam penjelasan permintaan berhenti yang dikemukakan para ahli pada dasarnya karena jenjang karier yang terbatas, maka pegawai/karyawan atau manajer profesional/pejabat struktural mengajukan permintaan berhenti untuk melanjutkan karier di perusahaan/satuan kerja lain atau mutasi pindah tugas sebagai bagian strategi karier mereka. Dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil (bukan pada lingkup perusahaan) hal tersebut merupakan perpindahan/mutasi pindah tugas dan atau rotasi jabatan, sehingga peneliti memakai kata tersebut untuk menjelaskan salah satu kegiatan pengembangan karier yang selanjutnya dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini.

Pengembangan karier dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, pengembangan karier dapat menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan

mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas, menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier, mengurangi frustrasi karyawan, mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi dan meningkatkan nama baik organisasi. Sedangkan bagi karyawan, pengembangan karier identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karier bermanfaat untuk dapat menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya, menambah tantangan dalam bekerja, meningkatkan otonomi, dan meningkatkan tanggung jawab.

Siagian (2001:209) mengatakan bahwa :

Menarik untuk mencatat bahwa kepuasan dalam konteks karier tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi oleh seseorang, pekerja “puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam kariernya, meskipun tidak banyak anak tangga karier yang berhasil dinaikinya.

Siagian (2001:222) mengatakan pada penjelasan mengenai dukungan bagian kepegawaian pada pengembangan karier pegawai bahwa dilihat dari sudut pandang para pegawai, segi penting lainnya dari perencanaan karier adalah sistem umpan balik, terutama bagi mereka yang sudah mengikuti program pengembangan karier tertentu ternyata tidak dipromosikan. Sistem umpan balik tersebut sangat penting karena dengan demikian para pegawai :

- a. Mengetahui mengapa mereka tidak terpilih untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi,
- b. Memperoleh petunjuk tentang tindakan pengembangan apa yang perlu mereka ambil, meskipun dengan tekanan bahwa mengambil tindakan pengembangan tertentu tidak dengan sendirinya selalu berakibat pada promosi,
- c. Memperoleh jaminan bahwa tetap terbuka kemungkinan bagi mereka untuk dipertimbangkan memperoleh promosi,
- d. Yakin bahwa usaha pengembangan kariernya tidak sia-sia meskipun jerih payahnya itu belum segera membuahkan hasil yang diharapkan karena berbagai pertimbangan yang obyektif,

- e. Terdorong untuk meningkatkan prestasi kerja disertai sikap dan perilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

5. Perencanaan karier dari perspektif individu dan organisasi

Perencanaan karier dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda, yaitu dari perspektif organisasi, pada individu atau pada kedua-duanya. Perencanaan karier seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada peluang-peluang yang maju saja karena lingkungan kerja saat ini telah mengurangi banyak dari peluang-peluang tersebut. Mondy (2008:243) mengatakan bahwa perencanaan karier pada level individual dan perencanaan karier organisasional saling berhubungan dan saling tergantung satu sama lain, dengan demikian, diperlukan perencanaan yang paralel pada kedua level tersebut agar tercapai kesuksesan.

Perencanaan karier terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karier individual (*individual career planning*) dan perencanaan karier organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karier pada level individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan atau disendirikan. Mondy (2008:246) berpendapat bahwa:

Meskipun tanggung jawab utama untuk perencanaan karier terletak pada individu, perencanaan karier organisasional harus benar-benar sejalan dengan perencanaan karier individual jika perusahaan ingin mempertahankan para karyawannya yang terbaik dan terampil. Dengan demikian perusahaan-perusahaan harus membantu para karyawannya untuk menetapkan tujuan karier dan terutama keamanan karier mereka.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Siasian (2001:209) mengatakan bahwa terdapat 3 kelompok orang dalam suatu organisasi yang berkepentingan dan terlibat dalam perencanaan karier para pegawai, yaitu para spesialis yang mengelola sumber daya manusia, para manajer, dan penyelia serta para pegawai yang bersangkutan sendiri. Siasian (2001:215) mengemukakan perdefinisi

perencanaan, termasuk perencanaan karier, adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya.

Menurut Sedarmayanti (2007:123), unsur program perencanaan karier terdiri dari :

1. Penilaian individu tentang kemampuan, minat, kebutuhan karier dan tujuan.
2. Penilaian organisasi tentang kemampuan dan kesanggupan karyawan.

Organisasi mempunyai beberapa sumber informasi :

- a. Informasi seleksi : meliputi ujian kemampuan, pendidikan dan pengalaman kerja.
 - b. Informasi riwayat pekerjaan sekarang : meliputi penilaian pelaksanaan pekerjaan, catatan promosi, kenaikan gaji, dan partisipasi berbagai program.
3. Komunikasi informasi mengenai kebebasan memilih dan kesempatan karier meliputi informasi arah karier, jalur karier dan lowongan pekerjaan
 4. Penyuluhan karier : diberikan kepada penyelia dan pimpinan agar berfungsi sebagai penasihat efektif.

Iswanto (2005:6.9) mengatakan bahwa perencanaan karier merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus. Perencanaan karier perlu mempertimbangkan beberapa hal mencakup, perubahan yang terjadi dalam diri seseorang, didalam organisasi, dan didalam lingkungan. Perencanaan karier

dibedakan dalam perencanaan karier individu dan perencanaan karier organisasional. Susanto (2010) mengatakan bahwa “Perusahaan harus mempertemukan perencanaan karier organisasi (*organization career planning*) dengan perencanaan karier individual (*individual career planning*). Perencanaan karier organisasi ditentukan oleh tujuan dan strategi organisasi serta perencanaan sumber daya manusia (*people planning*)”.

Perencanaan karier individu berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karier organisasi. Namun keduanya tidaklah terpisah, seseorang pegawai yang rencana karier individunya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat pegawai tersebut kemungkinan akan meninggalkan organisasi, oleh karenanya organisasi haruslah membantu pegawai dalam perencanaan karier sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. Pada akhirnya perencanaan karier akan menguntungkan individu dan organisasi. Kajian pada bagian berikutnya merupakan uraian dari kedua perencanaan tersebut.

6. Perencanaan karier individu (*Individual career planning*)

Dessler (2005:5) mendefinisikan perencanaan karier sebagai proses yang penuh pertimbangan saat seseorang memiliki pemahaman mengenai keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik lainnya dari seseorang, mendapatkan informasi tentang kesempatan dan pilihan, mengidentifikasi tujuan yang terkait dengan karier dan memantapkan rencana tindak untuk mencapai tujuan spesifik. Sejalan dengan definisi tersebut, Simamora (2001:504) mendefinisikan perencanaan karier merupakan suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya.

Dessler (2005:7) mengatakan bahwa “Karyawan, manajer, pengusaha, semua berperan dalam perencanaan, pengarahan, dan pengembangan karier karyawan. Karyawan harus bertanggung jawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan kariernya”. Susanto (2010) juga mengungkapkan bahwa :

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

Siagian (2001:207-209) mengatakan bahwa memang benar yang paling berkepentingan dalam perencanaan karier adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri. Agar dapat menentukan jalur karier, tujuan karier dan pengembangan karier yang dapat mereka tempuh, para pegawai perlu memperhatikan 5 faktor : *Pertama*, perlakuan yang dialami dalam berkarier. *Kedua*, kepedulian para atasan langsung. *Ketiga*, informasi tentang berbagai peluang promosi. *Keempat*, minat untuk dipromosikan dan *kelima*, tingkat kepuasan. Secara khusus tentang perencanaan karier individu, Mondy (2008:243-244) menjelaskan bahwa “Melalui perencanaan karier, seseorang terus menerus mengevaluasi kemampuan-kemampuan dan minat-minatnya, mempertimbangkan peluang-peluang karier alternatif dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis”.

Proses perencanaan karier individu meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

a. Penilaian diri

Karier cenderung sebagai bagian yang tidak terlepas dari perencanaan kehidupan. Rencana sering didefinisikan sebagai rangkaian dari harapan, mimpi dan tujuan personal. Idealnya sebuah rencana karier merupakan bagian integral dari perencanaan kehidupan seseorang. Disamping rencana kehidupan,

penilaian diri termasuk inventarisasi diri juga dapat dilakukan pegawai secara objektif. Para pegawai dapat menyepadankan minat dan kemampuannya melalui informasi karier yang tersedia di departemen SDM.

Mondy (2008:243-245) menjelaskan bahwa penilaian diri adalah proses mempelajari diri sendiri. Langkah awal yang harus dikerjakan seseorang dalam merencanakan karier adalah penilaian diri. Penilaian diri yang realistis bisa membantu seseorang untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang bisa mempengaruhi kemajuan kariernya secara keseluruhan. Seringkali seseorang menerima suatu pekerjaan tanpa mempertimbangkan kecocokannya dengan minat dan kemampuannya.

Beberapa alat yang berguna meliputi tes kekuatan/kelemahan serta survey suka dan tidak suka. Namun setiap pendekatan sistematis yang membantu pemahaman diri juga efektif. Penilaian diri seperti ini membantu seseorang memahami motif-motif dasarnya, dan mempersiapkan langkah untuk mengejar karier atau mencari kompetensi teknis lebih lanjut. Orang-orang yang mengenali diri mereka sendiri bisa lebih mudah mengambil keputusan-keputusan yang diperlukan untuk perencanaan karier yang sukses.

Mengenai penilaian diri sendiri, Siagian (2001:244) berpendapat bahwa :

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat ke dewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai hal itu antara lain berarti bahwa seorang mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan. Dikatakan juga pengenalan ciri-ciri positif dan negatif yang terdapat dalam diri seseorang akan merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi ciri-ciri negatifnya.

Pegawai yang melakukan penilaian terhadap diri sendiri itu berusaha seobyektif mungkin untuk menjelaskan antara lain apa tugas pokoknya, pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas, kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain, dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil, kesulitan yang dihadapi dan langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh (Siagian, 2001 :244-245). Menurut Noe, *et. al.* (2010:560-561) penilaian diri mengacu pada penggunaan informasi oleh para karyawan untuk menentukan minat karier, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku. Melalui penilaian, kebutuhan pengembangan dapat diidentifikasi. Hal itu dapat menyebabkan kesenjangan-kesenjangan antara berbagai keterampilan dan/atau minat saat ini serta jenis-jenis pekerjaan atau posisi pekerjaan yang diinginkan karyawan.

Iswanto (2005:6.10) juga menjelaskan bahwa penilaian diri sendiri secara realistis akan membantu seseorang menghindari diri dari kesalahan-kesalahan yang dapat mempengaruhi keseluruhan kemajuannya. Melalui keseluruhan penilaian diri sendiri akan membantu seseorang untuk mensinkronkan antara kualitas spesifik dan sarannya dengan pekerjaan atau profesi secara tepat. Pegawai harus melakukan penilaian diri terhadap pengetahuan, keahlian, kemampuan, prestasi dan pengalaman untuk memahami posisi pegawai dalam perjalanan karier, mengenali kelebihan dan kelemahan diri untuk memastikan bahwa pegawai berada dalam jalur karier yang benar, dan dengan demikian menentukan kemampuan utama, pegawai dapat memulai proses evaluasi. Pengetahuan tentang pribadi sendiri menentukan bagaimana karier yang akan diperoleh. Bagaimana pegawai bisa mencapai

karier dengan sukses jika yang bersangkutan sendiri tidak tahu apa yang sebenarnya ada pada diri pegawai.

b. Pemetaan karier

Apabila analisis diri telah dilakukan, maka hal ini diharapkan telah melahirkan profil (gambaran) yang lengkap tentang seorang pegawai. Profil pegawai tersebut telah tercapai, maka peta karier pegawai juga sudah dapat dibuat. Peta karier adalah suatu gambaran pemetaan (susunan) atas kumpulan pekerjaan yang disusun sedemikian rupa berurutan dari suatu pekerjaan yang mempunyai tingkatan yang paling rendah sampai jabatan yang mempunyai tingkatan yang paling tinggi baik arah vertikal, horizontal maupun diagonal. Pemetaan karier individu adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karier seorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan tertentu.

Dessler (2005:7) mengatakan bahwa untuk karyawan individual, proses perencanaan karier berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahannya dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan. Seseorang ingin mencapai status, pekerjaan, karier yang menunjang minat, kemampuan, nilai-nilai dan keahliannya. Dia ingin memilih jabatan, pekerjaan, dan karier yang sesuai dengan tuntutan proyeksi masa depan untuk berbagai jenis pekerjaan.

Pemetaan karier didasarkan pada pola karier yaitu bermula dari pemetaan berdasarkan lintas struktur dan lintas fungsi. Peta karier jabatan tersebut disusun secara berjenjang berdasarkan tingkatan secara teratur, serta dilengkapi penggambaran arah jalur promosi suatu jabatan dari suatu jabatan dengan jabatan lainnya, berdasarkan evaluasi korelasi masing-masing jabatan

pada jenjang/tingkatan tertentu. Bagian penting dari pemetaan karier yang efektif adalah mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk menciptakan sebuah peta karier. Pemetaan karier individu terkait erat dengan informasi pola karier dalam organisasi. Agar mengetahui pola karier yang terbuka baginya, seorang pekerja perlu memahami 3 hal yaitu :

Pertama, ialah sasaran karier yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja secara produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu bertumbuh dan berkembang.

Kedua, ialah perencanaan karier dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran kariernya.

Ketiga, kesediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karier sambil berkarya (Siagian, 2001:206).

Penyusunan peta karier atau kelompok karier sangat penting dijalankan dengan melakukan proses pembagian menjadi bentuk status fungsional dan struktural di dalam organisasi. Karier dalam persepsi pengembangan tidak hanya berkembang dengan mengikuti alir fungsional dimana karier selain terpetakan juga dikembangkan mengikuti aliran ke pimpinan struktur organisasi yang ada dalam organisasi. Peluang promosi yang semakin terbatas pada jenjang hierarki jabatan struktural merupakan peluang bagi terciptanya promosi jabatan fungsional. Alternatif ini perlu direalisasikan karena peningkatan kebutuhan akan kaderisasi ahli-ahli teknik menghadapi tuntutan spesifik untuk menjawab tantangan pengembangan organisasi.

c. Identifikasi usaha mencapai tujuan karier

Suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seseorang pegawai, tetapi pegawai itulah yang harus mencapai jabatan yang dicita-citakannya. Pegawai mempunyai kewajiban untuk berusaha agar perjalanan karier pegawai tidak tersendat, apa lagi mandeg. Mondy (2008:243) mendefinisikan perencanaan karier adalah proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya.

Tersendatnya karier pegawai cepat atau lambat akan menimbulkan masalah bagi semua pihak. Pegawai harus dibantu sedemikian rupa agar dari hari ke hari semakin dekat dengan tujuan karier yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar proses perencanaan karier benar-benar mempunyai makna, baik bagi organisasi maupun bagi pegawai sendiri.

Noe, *et. al.* (2008:526) mengatakan bahwa karier merupakan pembatas dalam arti berbagai rencana atau tujuan karier dipengaruhi oleh permintaan pribadi atau keluarga dan nilai-nilai. Salah satu langkah dan tanggung jawab pada sistem manajemen karier menurut Noe, *et. al.* antara lain penetapan sasaran dan perencanaan tindakan. Penetapan sasaran mengacu pada proses pengembangan tujuan karier jangka pendek dan jangka panjang para karyawan. Perencanaan tindakan mungkin melibatkan salah satu atau perpaduan dari berbagai pendekatan seperti mendaftar pada kursus-kursus dan seminar-seminar, mendapatkan penilaian tambahan, memperoleh pengalaman kerja yang baru, atau menemukan pembimbing atau Pembina.

Menurut Dessler (2009:8) membuat keputusan dalam pengembangan karier adalah tanggung jawab karyawan antara lain dalam hal mengubah

pekerjaan, menghindari pengurangan energi dan tanggung jawab rendah, memperkuat jejaring dan mengorganisir pekerjaan. Dessler (2009:35) juga mengatakan bahwa pegawai harus mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang tepat (berdasarkan orientasi pekerjaan, keterampilan, jangka panjang dan preferensi pekerjaan), dan juga pekerjaan-pekerjaan yang sangat dibutuhkan dalam beberapa tahun kedepan.

d. Pengembangan diri

Setiap individu pada umumnya ingin maju, berkembang dan sukses, namun tidak banyak individu yang tahu ke mana dan bagaimana pengembangan tersebut dilakukan. Noe, *et. al.* (2008:525) mengatakan bahwa:

Para karyawan harus mengembangkan berbagai keterampilan yang baru daripada hanya mengandalkan pengetahuan dasar yang tidak berubah. Jenis-jenis pengetahuan yang dibutuhkan karyawan telah berubah. Penekanan pada pembelajaran secara terus menerus serta belajar selain mengetahui cara dan berbagai perubahan pada kontrak psikologis akan mengubah arah dan frekuensi gerakan pada karier.

Noe, *et. al.* (2008:527) selanjutnya mengemukakan bahwa meskipun banyak aktivitas pengembangan direncanakan bagi para manajer, seluruh tingkat karyawan mungkin terlibat pada proses pengembangan. Sebagai bagian dari proses penilaian, karyawan diminta melengkapi rencana-rencana pengembangan individu yang menguraikan (1) cara mereka merencanakan untuk mengubah kelemahan dan (2) rencana-rencana di masa mendatang (termasuk posisi-posisi atau lokasi-lokasi yang diinginkan dan tingkat pendidikan atau pengalaman yang diperlukan).

Berdasarkan pernyataan tersebut, perencanaan karier individu juga mengarah kepada rencana pengembangan diri. Sebagaimana yang dinyatakan

oleh Notoatmodjo (2009:161) bahwa “Karier seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang tersebut dalam suatu organisasi dan berapa besar kemampuan dan seberapa tingginya tingkat pendidikan para karyawan suatu organisasi, tidak akan dapat mengikuti tuntutan perkembangan, tanpa mengembangkan diri secara terus menerus.”

Sehubungan dengan hal tersebut Mondy (2008:250) mengatakan bahwa banyak karyawan menuliskan rencana pengembangan sendiri, yang merupakan ringkasan dari kebutuhan-kebutuhan pengembangan pribadi seseorang dan rencana tindakan untuk mencapainya. Notoatmodjo (2009:161) mendefinisikan Pengembangan diri (personal development) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dipunyai dapat terwujud semaksimal mungkin. Guirdham dalam Notoatmodjo (2009:161) merumuskan bahwa “*Personal development is about enabling people to fulfill their potential, to expand their talents and to progress at work and through life with meaning and satisfaction. Ultimately, people have to develop themselves*”. Batasan tersebut menekankan bahwa tujuan akhir dari pengembangan diri adalah bahwa orang yang bersangkutan secara individual mampu mengembangkan dirinya sendiri.

Notoatmodjo (2009:163) selanjutnya mengatakan bahwa pengembangan diri tidak harus melalui pendidikan formal atau pelatihan saja, melainkan semua situasi di mana kita berinteraksi dengan orang lain adalah merupakan bagian dari pengembangan diri. Seiring dengan proses pelaksanaan tugas atau bekerja sehari-hari sebenarnya adalah merupakan bagian dari pengembangan diri mereka. Pengembangan diri pegawai merupakan proses meningkatkan

kompetensi pegawai sehingga pengetahuan, keahlian dan terampilannya semakin dapat diberdayakan secara optimal.

7. Perencanaan karier organisasi (*Organizational career planning*)

Perencanaan karier organisasional adalah suksesi terencana dari pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mengembangkan para karyawannya. Dengan perencanaan karier organisasional, organisasi mengidentifikasi jalur-jalur dan aktivitas-aktivitas untuk para karyawan individual agar mereka berkembang (Mondy, 2008: 243). Mondy berpendapat bahwa meskipun tanggung jawab utama untuk perencanaan karier terletak pada individu, perencanaan karier organisasional harus benar-benar sejalan dengan perencanaan karier individual jika perusahaan ingin mempertahankan para karyawannya yang terbaik dan terpandai. Siagian (2001:211) mengatakan bahwa “Masalahnya ialah banyak diantara para pekerja yang tidak memahami seluk beluk dan teknik perencanaan karier. Atau mereka begitu sibuk dalam pelaksanaan tugas sehingga tidak memberikan perhatian yang cukup pada usaha pengembangan kariernya tanpa dorongan pihak lain”.

Berbicara mengenai perencanaan karier organisasi, tidak terlepas dari peran bagian kepegawaian atau dalam institusi pemerintahan adalah Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah dibidang kepegawaian. Pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) juga terdapat bagian/sub bagian kepegawaian yang mempunyai tugas memberikan pelayanan, pembinaan, koordinasi urusan kepegawaian di lingkungan SKPD. Siagian (2001:207) berpendapat :

Keterlibatan bagian kepegawaian dalam perencanaan karier para anggota organisasi secara proaktif, nilai para anggota tersebut bagi organisasi

semakin bertambah. Disamping itu tugas bagian kepegawaian dalam mengisi berbagai lowongan menjadi lebih ringan karena tersedianya tenaga kerja dalam organisasi sendiri yang siap dipromosikan.

Siagian (2001:209-214) mengatakan teori manajemen sumber daya manusia mutakhir memberi petunjuk bahwa bagian kepegawaianlah yang paling intensif terlibat dalam perencanaan karier para anggota organisasi. Peranan bagian kepegawaian tersebut pada umumnya dimainkan dengan menempuh tiga cara, yaitu menyelenggarakan pendidikan tentang perencanaan karier, penyebaran informasi tentang pengembangan karier dan konseling. Praktek perencanaan karier juga dikemukakan oleh Handoko (2008:127-130) bahwa dalam praktek, departemen personalia mendorong perencanaan karier dengan tiga cara : melalui pendidikan karier, penyediaan informasi, dan konseling.

Dessler (2005:9) menjelaskan bahwa praktik manajemen karier yang sering digunakan adalah memasang lowongan pekerjaan, pendidikan formal, penilaian prestasi berorientasi karier, konseling oleh para manajer, gerakan lateral yang bersifat berkembang, konseling oleh SDM, persiapan pensiun dan perencanaan suksesi. Sejalan dengan hal tersebut Noe, *et. al.* (2010:526-558) juga mengungkapkan ada empat pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karyawan yaitu pendidikan formal, penilaian, berbagai pengalaman kerja, dan hubungan antar pribadi. Susanto (2010) mengatakan bahwa organisasi harus menyediakan model perencanaan karier (*career planning model*), sumber daya, program konseling, dan informasi pendukung. Juga pelatihan-pelatihan untuk mendukung peningkatan kompetensi yang menopang pengembangan kariernya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, praktek perencanaan karier tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut :

a. Penilaian kinerja

Mondy (2008:246) menjelaskan bahwa :

Perencanaan karier organisasional harus dimulai dengan penempatan kerja dan orientasi awal seseorang. Manajemen kemudian mengamati kinerja pekerjaan si karyawan dan membandingkannya dengan standar-standar pekerjaan. Pada tahap ini, kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya akan dicatat, memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan yang bersangkutan menetapkan keputusan karier tentatif. Keputusan karier tentatif tersebut didasarkan pada sejumlah faktor yang meliputi kebutuhan pribadi, kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan organisasi. Manajemen kemudian bisa menjadwalkan program-program yang terkait dengan kebutuhan-kebutuhan khusus karyawan tersebut.

Pemetaan karier individu tidak menjamin seseorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di masa depan. Jelasnya, peta tersebut masih harus dibuktikan secara empiris (nyata) apakah pegawai tersebut benar-benar punya bakat dan kemampuan yang menunjang jabatan-jabatan yang tersebut dalam peta kariernya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kinerja seorang pegawai.

Noe, *et. al.* (2008:541) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai proses mengukur kinerja para karyawan. Informasi penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk pengembangan karyawan pada kondisi-kondisi tertentu. Sistem penilaian harus memberitahukan kepada para karyawan secara khusus tentang masalah-masalah kinerja dan cara mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

Dessler (2005:21) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja seharusnya tidak hanya berkaitan dengan mengatakan bagaimana seseorang melakukan suatu pekerjaan, tetapi juga memberikan waktu yang memungkinkan bagi seorang karyawan untuk menghubungkan kinerja tersebut dengan minat kariernya, serta kebutuhan-kebutuhan pengembangannya kedalam suatu rencana karier”.

Mangkunegara (2005:10) mengemukakan bahwa penilaian/evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Siagian (2001:227-228) mengemukakan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti mendorong peningkatan prestasi kerja, sebagai bahan pertimbangan keputusan dalam pemberian imbalan, untuk kepentingan mutasi pegawai, guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, dan membantu para pegawai menentukan rencana kariernya sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kepentingan organisasi. Orientasi dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai adalah orientasi masa lalu dan orientasi masa depan. Telah ditekankan bahwa orientasi masa lalu sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan tentang berbagai segi tertentu manajemen sumber daya manusia seperti dalam menentukan sistem imbalan yang akan diberlakukan dan untuk meningkatkan produktivitas serta prestasi kerja para pegawai. Sebaliknya, penilaian yang berorientasi ke masa depan terutama dimaksudkan untuk mengidentifikasi potensi para pegawai yang perlu digali yang pada gilirannya merupakan bahan informasi yang sangat penting dalam promosi pegawai ke tingkat jabatan yang lebih tinggi atau untuk kepentingan alokasi tugas di masa depan.

Mondy (2008:250) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja perusahaan juga dapat menjadi alat yang berguna dalam perencanaan dan pengembangan karier. Mondy (2008:258) selanjutnya mengatakan bahwa para manajer bisa menggunakan informasi data penilaian kinerja untuk memberikan konsultasi kepada para bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana karier mereka.

b. Pendidikan terkait karier

Pendidikan terkait karier merupakan upaya untuk merangsang, memotivasi, dan menyadarkan pegawai akan karier yang dapat dicapai dalam organisasi dan membantu pegawai untuk merencanakannya. Pendidikan karier dapat dilakukan dengan berbagai bentuk seperti lokakarya, seminar atau jenis pertemuan lainnya. Dari berbagai pengalaman, masih banyak karyawan belum sadar akan pentingnya perencanaan karier. Pegawai sering kekurangan informasi untuk membuat rencana karier yang sukses. Departemen SDM atau Badan Kependegawaian Daerah sebenarnya dapat meningkatkan kesadaran karyawan melalui teknik pendidikan yang beragam.

Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karier adalah pendidikan tentang perencanaan karier, yaitu pengalihan pengetahuan tentang berbagai teknik perencanaan karier yang bentuknya dapat beraneka ragam seperti ceramah dari para eksekutif organisasi, lokakarya dan seminar. Menurut Handoko (2008:128-129) departemen personalia dapat meningkatkan kesadaran

karyawan akan pentingnya perencanaan karier melalui berbagai macam teknik pendidikan seperti pidato-pidato, pengarahan, edaran-edaran, dan memorandum dari para manajer puncak bisa menstimulasi minat karyawan pada biaya rendah. Mondy (2008:250) juga mengatakan bahwa beberapa organisasi menyelenggarakan lokakarya yang berlangsung dua atau tiga hari dengan tujuan membantu para karyawan mengembangkan karier dalam perusahaan.

Dessler (2009:21) mengatakan bahwa workshop karier menggunakan perangkat pedoman yang berkaitan dengan pekerjaan (termasuk penilaian keahlian yang terkomputerisasi dan perangkat analisis kesenjangan karier) untuk membantu para karyawan mengidentifikasi keahlian yang berkaitan dengan karier dan pengembangan yang berkaitan dengan kebutuhan mereka. Selain itu melalui pengembalian biaya kuliah dan bantuan pengembangan lainnya yang tersedia untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang mereka butuhkan untuk maju. Pendidikan karier juga dapat dilakukan melalui pendidikan formal, sebagai salah satu pendekatan untuk mengembangkan karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Noe, *et. al.* (2008:528-533) bahwa :

Program-program pendidikan formal (*formal education programs*) meliputi program-program di luar dan di dalam perusahaan yang dirancang khusus bagi para karyawan perusahaan, kursus-kursus singkat yang ditawarkan perusahaan konsultan atau universitas, program-program M.B.A. eksekutif, dan program-program universitas di mana para peserta benar-benar berada di universitas ketika mengikuti kelas. Penggantian biaya kuliah (*tuition reimbursement*) mengacu pada praktik penggantian biaya-biaya para karyawan untuk mengikuti mata kuliah perguruan tinggi dan universitas serta program-program sarjana.

c. Informasi karier

Departemen SDM hendaknya menyediakan informasi karier yang dibutuhkan sebagai bagian dari sistem informasi SDM antara lain uraian pekerjaan/jabatan, spesifikasi jabatan, pola karier, jalur karier dan sistem pengembangan karier yang berlaku. Jika informasi tersedia, para pegawai dapat memperoleh pengetahuan tentang jalur karier potensial. Departemen SDM atau Badan Kepegawaian Daerah juga dapat mendorong adanya perencanaan karier dengan menyediakan informasi tentang alur-alur karier alternatif.

Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karier adalah penyebaran informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karier dalam organisasi. Informasi tentang jalur karier dapat diberikan oleh bagian pengelola sumberdaya manusia dan rangka membantu para karyawan menentukan tujuan, jalur dan pengembangan kariernya. Para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses ke pada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

Handoko (2008:129) mengemukakan bahwa :

Sebagian besar informasi ini telah tersedia sebagai bagian sistem informasi sumberdaya manusia. Sebagai contoh, deskripsi dan spesifikasi jabatan adalah informasi yang sangat berguna bagi seorang karyawan yang sedang mencoba untuk mengestimasi sasaran-sasaran kariernya. Departemen personalia juga dapat mengidentifikasi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang melalui rencana-rencana kepegawaian.

Mondy (2008:250) menjelaskan bahwa beberapa perusahaan memberikan material yang dikembangkan khusus untuk membantu para karyawannya

dalam perencanaan dan pengembangan karier. Deskripsi-deskripsi pekerjaan memberikan petunjuk kepada para karyawan dengan adanya bisa mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Terkait dengan pendapat para ahli tersebut, Sulistiyani (2004:37) menjelaskan bahwa peningkatan karier pegawai, perlu diatur melalui sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kenaikan jabatan, pematangan tugas, pelatihan, maupun pendidikannya. Setiap pegawai harus diusahakan untuk mengetahui secara jelas, mengenai pola karier yang akan ditempuhnya. Berkaitan dengan permasalahan karier ini juga menyangkut keharusan adanya susunan persyaratan dan uraian jabatan yang dikomunikasikan secara terbuka kepada pegawai. Semua jajaran pegawai akan memiliki informasi yang benar, dan memiliki peluang yang sama untuk merencanakan maupun untuk menempuh kariernya.

d. **Konseling karier**

Konseling karier yang ditawarkan departemen SDM dapat membantu para pegawai mengembangkan tujuan karier dan memperoleh jalur karier yang tepat. Bimbingan/konseling karier adalah upaya untuk menentukan jalur karier yang paling tepat bagi seseorang, yang dilakukan melalui penyadaran akan minat dan kemampuan untuk memilih jalur karier yang paling tepat, yang dapat dilakukan melalui tes-tes bakat yang dikaitkan dengan kemungkinan jalur karier yang paling efektif. Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karier adalah memberikan jasa konseling kepada para pekerja. Dalam memberikan konseling, dua hal yang harus dipertimbangkan, yaitu

mendorong pegawai yang bersangkutan sendiri melalui dirinya dan memperhitungkan perubahan yang sangat mungkin terjadi di lingkungannya dengan dampak tertentu terhadap karier orang yang bersangkutan.

Notoatmodjo (2009:169) mengatakan bahwa melihat pentingnya pengembangan karier, maka sebuah organisasi atau institusi sebaiknya menyediakan konselor untuk karier bagi karyawan (*career counselor*). Pengembangan karier dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab suatu organisasi. Konselor karier adalah seseorang yang mampu dan bersedia mendengarkan minat karyawan dan menyediakan informasi tentang pekerjaan-pekerjaan yang terkait. Konselor juga dapat membantu para karyawan menemukan minat pegawai dengan mengelola dan menafsirkan sikap, keterampilan dan psikologis pegawai melalui beragam tes.

Dessler (2009:10) menyebutkan konseling karier dengan istilah bimbingan yaitu program formal atau informal dimana manajer tingkat menengah dan senior membantu karyawan yang kurang berpengalaman misalnya, dengan memberikan mereka saran karier dan membantu mereka mengemudikan kesukaran politik. Menurut Noe, *et. al.* (2008:553) pembimbing dalam hubungan kepenasihatannya merupakan karyawan berpengalaman, yaitu karyawan senior yang produktif yang membantu mengembangkan karyawan yang kurang berpengalaman.

Handoko (2008:130) menjelaskan bahwa bimbingan ini hendaknya dilakukan oleh pembimbing yang cakap sebagai sumber saran. Pembimbing mungkin hanya perlu mendengarkan minat karyawan dan memberikan informasi pekerjaan tertentu. Atau pembimbing bisa membantu para

karyawan menyingkap minat mereka dengan melakukan dan menginterpretasikan tes-tes bakat dan keterampilan. Bimbingan karier mencakup penilaian diri karyawan. Disamping rencana hidup, penilaian diri juga meliputi persiapan diri. Komponen-komponen persiapan diri menyangkut semua bakat dan minat kerja, serta berbagai keterampilan dan kecakapan karyawan.

Mondy (2008:249-250) mengemukakan bahwa :

Sejumlah metode untuk perencanaan dan pengembangan karier antara lain *Manager/Employee Self-Service* dan diskusi dengan orang-orang berpengalaman. Banyak perusahaan memberi manajer kemampuan online untuk membantu para karyawan dalam merencanakan jalur karier mereka dan mengembangkan kompetensi-kompetensi yang diperlukan. Dalam diskusi formal, atasan dan bawahan bisa sama-sama menyepakati aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karier yang terbaik.

Pelayanan konseling karier memberi kesempatan kepada semua orang dari berbagai usia dan latar belakang untuk mengetahui keterampilan, kekuatan, dan potensinya untuk berbagai jenis pekerjaan, dan memilih pekerjaan yang sesuai dengan tujuan dan kepribadian pegawai.

Handoko (2008:127-128) menjelaskan bahwa perencanaan karier perlu ditangani karena rencana-rencana sumberdaya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan staffing organisasi di waktu yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karier. Berbagai manfaat yang akan diperoleh bila departemen personalia terlibat dalam perencanaan karier adalah mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan, menurunkan reputasi karyawan, mengungkap potensi karyawan, mendorong pertumbuhan, mengurangi penimbunan, memuaskan kebutuhan karyawan dan membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Dengan demikian perusahaan-

perusahaan harus membantu para karyawannya untuk menetapkan tujuan karier dan terutama ke amanan karier mereka. Organisasi harus memulai program perencanaan karier organisasional hanya jika program tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang.

Mondy (2008:244) mengemukakan bahwa program-program perencanaan karier diharapkan mencapai satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut ini :

Pengembangan efektif bakat yang ada, peluang-peluang penilaian diri untuk para karyawan dengan mempertimbangkan jalur-jalur karier baru atau nontradisional, pengembangan jalur-jalur karier yang lintas divisi dan lokasi geografis, pembuktian akan komitmen nyata pada peluang kerja setara dan tindakan afirmatif, pemenuhan akan kebutuhan pengembangan khusus para karyawan, peningkatan kinerja, peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan yang menghasilkan penurunan turnover, dan metode untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berhubungan dengan topik pengembangan karier pegawai sebelumnya juga telah dilakukan oleh peneliti lain dan menjadi perhatian beberapa ahli yang diterbitkan dalam buku, jurnal, artikel dan lain.lain. Hasil dari penelitian dan pendapat dari para ahli tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
1	Edi Pringadi	Analisis Pengaruh Manajemen Karier Organisasional, Manajemen Karier Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Karier	2008	Tesis Universitas Diponegoro Semarang	Manajemen karier organisasional, manajemen karier individu dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas karier karyawan.	Pengembangan karier pegawai

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		Karyawan (Studi kasus pada PT Pertamina (persero) PDPN Jakarta)				
2	Rosmadia	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Wanita Kelas IIA Medan	2009	Tesis Universitas Sumatera Utara Medan	Secara simultan dan parsial pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan serta prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai.	Pendidikan terkait karier, Pengembangan diri, Pengembangan karier pegawai
3	Irwan Kurniawan	Pengaruh Perencanaan Karier Organisasional dan Individual terhadap Pengembangan Karier dan Kinerja karyawan Conrad Bali resort & Spa, (Tanjung Benoa)	2010	Tesis Universitas Udayana Bali	Program pengembangan karier yang baik dipengaruhi oleh perencanaan karier organisasional dan perencanaan karier individu.	Pengembangan Karier Pegawai, Perencanaan Karier Individu, Perencanaan Karier Organisasi
4	Khafi Puddin	Analisis Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Pengembangan Karier Pegawai PT Fedex Medan	2009	Tesis Universitas Sumatera Utara Medan	Karakteristik individu dan karakteristik organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai	Pengembangan Karier Pegawai
5	Marly Helena AK	Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi	2009	Tesis Universitas Sumatera Utara Medan	Terdapat hubungan yang positif, kuat dan signifikan antara Pendidikan Dan	Pendidikan terkait karier.

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		Pegawai Negeri Sipil dibidang Pelayanan Publik (Studi pada pelaksanaan Diklatpim IV angkatan V tahun 2008 Pemkab Aceh Tamiang)			Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dengan kompetensi PNS dibidang pelayanan publik.	
6	Loli Novita	Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil (Studi kasus Sekretariat Daerah Kab. Pesisir Selatan)	2008	Tesis Universitas Andalas	Sistem promosi belum sepenuhnya didasarkan pada faktor kemampuan, prestasi kerja dan pengalaman kerja.	Pengembangan Karier Pegawai
7	Bambang Sutedjo	Reformasi Kepegawaian dalam Otonomi Daerah (Studi pembinaan Pegawai Negeri Sipil Kota Medan)	2008	Tesis Universitas Sumatera Utara Medan	Pemerintah Daerah harus mempunyai rancangan pengembangan PNS secara terprogram dengan pola yang jelas agar para PNS mendapatkan kejelasan untuk menyusun pengembangan kariernya secara individu.	Pengembangan Karier Pegawai
8	Sudarwaji Edi Yuwono Trihadi	Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Faktor Karakteristik Pejabat terhadap Kinerja dan Pengembangan karier Pejabat Struktural BPPT	-	Tesis Universitas Indonesia diambil dari Website lontar.ui.ac.id	Diklatpim, faktor karakteristik dan kinerja pejabat tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pejabat struktural BPPT. Saran kebijakan yakni perencanaan karier harus dikelola dengan	Pendidikan terkait karier.

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					baik dan harus jelas, dan diklatpim dapat diarahkan untuk meningkatkan kinerja.	
9	Syafrizal Helmi Situmorang	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier Karyawan pada PTPN II Medan	2003	Tesis Universitas Sumatera Utara Medan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dan prestasi kerja dengan pengembangan karier karyawan.	Pengembangan Karier Pegawai
10	Tito Adji Siswantoro	Analisis Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Pengembangan Karier Pegawai (studi kasus pada Kantor BPPMLK Dep. Keuangan)	2009	Tesis Universitas Sebelas Maret Surakarta	Terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi terhadap pengembangan karier pegawai.	Pengembangan Karier Pegawai
11	Rosidah	Manajemen Diklat dalam Upaya Optimalisasi Kinerja Pegawai Publik	2008	Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 2, No. 1, Juni 2008	Salah satu strategi untuk memenuhi tuntutan karier adalah keikutsertaan dalam diklat. Seseorang pegawai akan menentukan sendiri arah kariernya sesuai dengan nilai, kekuatan, kelemahan dan kemampuan yang dimiliki.	Pendidikan terkait karier, pemetaan karier.
12	Ajib Rakhmawanto	Membangun Model Pengembangan SDM Aparatur Pegawai Negeri	2008	Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 2,	Beberapa aspek dominan perlu dijadikan dasar dalam membangun	Pemetaan Karier, Pendidikan Terkait Karier

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		Sipil		No. 1, Juni 2008	karier PNS diantaranya ada pembinaan karier, jalur karier yang jelas, diklat jabatan, dan menerapkan system kompensasi	
13	Ajib Rakhmawanto	Pengembangan Pegawai Negeri Sipil : Membangun Karier Meningkatkan Kualitas	2009	Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 3, No. 2, November 2009	Tidak maksimalnya pengembangan karier PNS disebabkan oleh tidak diberikan kesempatan yang sama bagi PNS untuk berkarier, adanya diskriminasi, tidak adanya jalur karier yang jelas dan PNS tidak faham pada pekerjaan dan tupoksinya.	Pengembangan Karier Pegawai
14	Rustan A.	Dinamika Pembinaan Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Daerah	2008	Jurnal Borneo Administrator Vol. 4, No. 3, Tahun 2008	Kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengembangan karier menjadi terprogram dengan baik apabila kegiatan-kegiatan itu dikoordinasikan/ diintegrasikan dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen PNS seperti perencanaan SDM, penilaian prestasi kerja, diklat serta seleksi.	Perencanaan Karier Organisasi
15	Eris Yustiono	Manajemen SDM Organisasi Sektor Publik : Problematika	2007	Jurnal Ilmu Administrasi Vol. IV, No. 3,	Dengan Peta Karier dan Jalur Karier yang jelas, pegawai relatif	Pemetaan karier, Penilaian kinerja

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		dan Alternatif Solusi		September 2007	mudah menentukan arah kariernya, penyusunan instrumen penilaian kinerja yang berorientasi pada kinerja menjadi suatu keharusan.	
16	A. B. Susanto	Jembatan Karier Organisasi	2011	Website Jakarta Consulting Group	Organisasi harus menyediakan model perencanaan karier, sumber daya, program konseling, informasi pendukung, dan pelatihan-pelatihan. Karyawan harus melakukan penilaian terhadap diri sendiri, menganalisa pilihan-pilihan karier dan dituangkan dalam <i>action plan</i> bersama manajernya.	Konseling karier, informasi karier, penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier.
17	Ana Priyanga	Perencanaan dan Pengembangan Karier	2010	Website Anapriyanga.blogspot.com	Perencanaan karier terdiri atas dua elemen yaitu pertama perencanaan karier individual meliputi penilaian diri, penilaian pasar tenaga kerja, penyusunan tujuan karier, pencocokan kesempatan dengan kebutuhan dan strategi karier, dan perencanaan	Penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, pendidikan terkait karier, informasi karier, konseling karier.

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					transisi karier. Kedua perencanaan karier organisasional, metode perencanaan karier dilakukan dengan pendidikan karier, penyediaan informasi dan bimbingan karier.	
18	Syafrizal Helmi	Perencanaan Karier	2008	Website shelmi.wordpress.com	Unsur program perencanaan karier meliputi penilaian individu, penilaian organisasi, informasi karier dalam suatu organisasi, dan penyuluhan karier.	Penilaian diri, penilaian kinerja, informasi karier, konseling karier.
19	Akhyar Effendi dkk	Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang Efektif	-	Penelitian pada STIA LAN diambil dari website stialan.ac.id	Perlu dilakukan pembaharuan sistem manajemen Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja, profesionalisme dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Dimensi mikro pembaharuan antara lain master plan PNS, rekrutmen, promosi, mutasi, pola karier dan pengukuran kinerja	Penilaian kinerja.
20	Agustinus	Sistem	-	Penelitian	Pola karier harus	Pengemba

No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
	Sulistyo	Pendayagunaan SDM Aparatur		pada STIA LAN diambil dari website stialan.ac.id	dikembangkan oleh dua pihak yaitu pegawai dan organisasi (pimpinan). Masing-masing pihak mempunyai peran dan fungsi yang strategis dalam penyusunan pola karier dan pengembangannya. a. Alat ukur yang ideal dalam pengembangan pola karier berupa prestasi kerja dan kompetensi.	ngan karier pegawai.
21	Eko Prasadjo	Reformasi Kepegawaian (Civil Service Reform) di Indonesia	2007	Website reformasibirokrasi.habibi-center.or.id	Arah pertumbuhan dan perubahan sistem kepegawaian yang harus dilakukan antara lain adalah pengukuran kinerja yang merupakan catatan penting dalam kinerja dan promosi seseorang.	Penilaian kinerja.
22	Taufiq Effendi	Agenda Strategis Reformasi Birokrasi menuju Good Governance	2007	Website setneg.go.id	Manajemen kepegawaian modern antara lain meliputi penerapan sistem merit dalam manajemen PNS, klasifikasi jabatan, standar kompetensi, sistem diklat yang mantap, standar kinerja, penyusunan pola karier, pola karier	Pemetaan karier, Informasi karier.

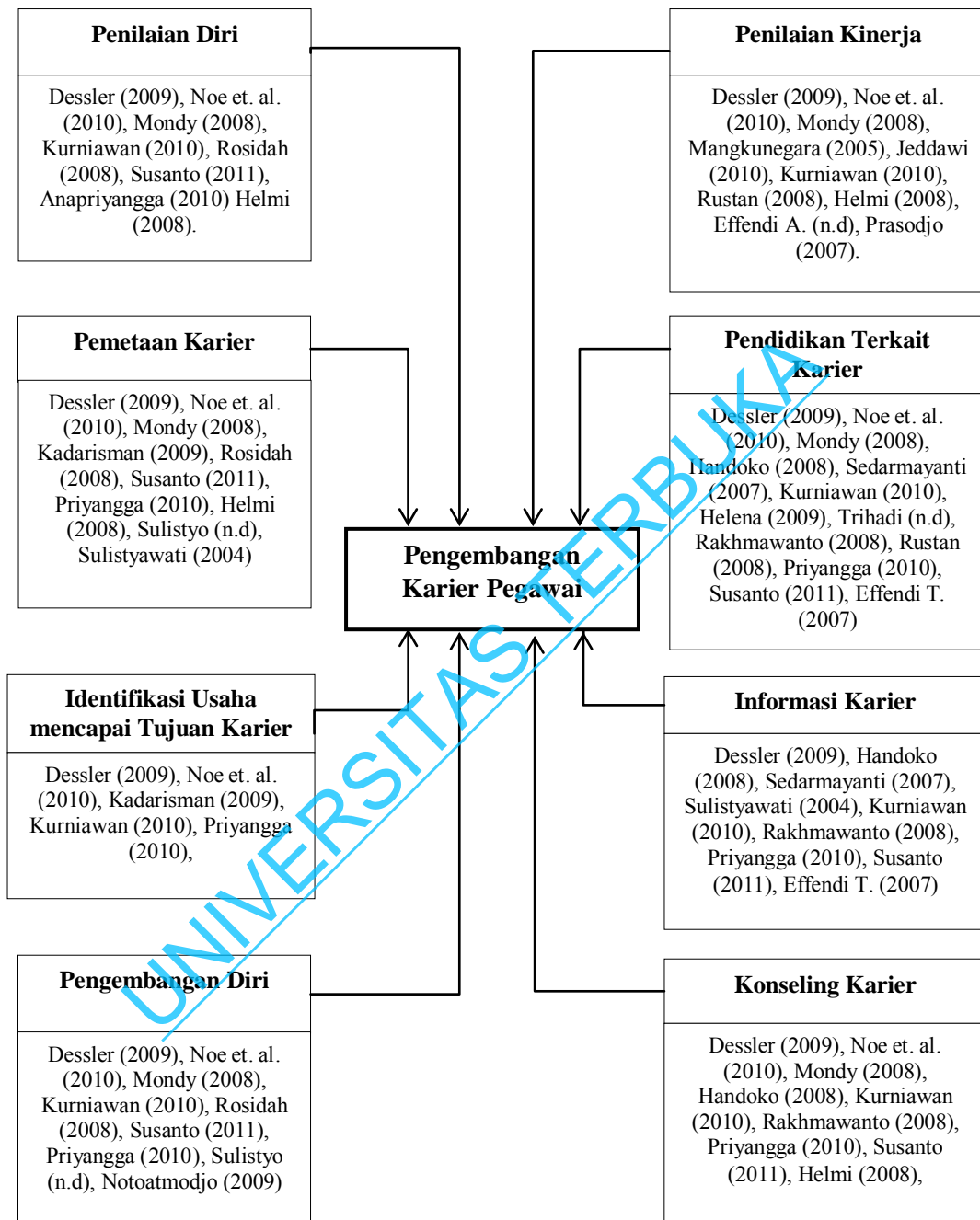
No	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					terbuka. Membangun sistem manajemen kepegawaian unified berbasis kinerja.	
23	Harry Suderadjat	Pengembangan Sistem Manajemen SDM Aparatur Pemerintah Daerah	2012	Website journal.unas.ac.id	dalam mengelola SDM pemerintah daerah diperlukan kegiatan <i>assessment center</i> dan <i>development center</i> untuk mengoptimalkan kinerja dan kompetensi pegawai.	Penilaian kinerja

C. Kerangka Berpikir

Pengembangan karier merupakan proses pelaksanaan (implementasi) dari perencanaan karier. Fungsi perencanaan karier menentukan tujuan untuk pengembangan karier pegawai secara sistematis. Pengembangan karier harus menyesuaikan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Apabila tujuan-tujuan karier pegawai telah disetujui bersama dan ditentukan, maka kegiatan-kegiatan pengembangan dapat dipilih dan diselenggarakan dalam suatu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi. Perencanaan karier merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus menerus selama kehidupan atau masa kerja seorang pegawai. Yaitu dimulai sejak seseorang diterima sebagai pegawai baru sampai dengan yang bersangkutan pensiun.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, hubungan dan pengaruh penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan terkait karier, informasi karier dan konseling karier

terhadap pengembangan karier pegawai dapat digambarkan melalui kerangka berfikir sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Berfikir

D. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang diajukan dan tujuan penelitian, penulis mencoba mengemukakan dugaan sementara (hipotesis) sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor penilaian diri terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kemampuan karier terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor identifikasi usaha mencapai tujuan karier terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor pengembangan diri terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor penilaian kinerja terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor pendidikan terkait karier terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor informasi karier terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.
8. Terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor konseling karier terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.
9. Faktor-faktor penilaian diri, kemampuan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karier, informasi karier dan konseling karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.

E. Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Variabel

Definisi konseptual adalah penarikan batasan yang menjelaskan suatu konsep secara singkat, jelas dan tegas. Konsep tersebut telah dikemukakan para ahli atau pakar, sehingga definisi tersebut telah menjadi teori. Definisi konseptual variabel adalah sebagai berikut :

1. Mondy (2008:243-245) menjelaskan bahwa penilaian diri adalah proses mempelajari diri sendiri. Menurut Noe, *et. al.* (2010:560-561) penilaian diri mengacu pada penggunaan informasi oleh para karyawan untuk menentukan minat karier, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku.
2. Dessler (2005:7) mengatakan bahwa untuk karyawan individual, proses perencanaan karier berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahannya dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan.
3. Dessler (2009:35) mengatakan bahwa pegawai harus mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang tepat (berdasarkan orientasi pekerjaan, keterampilan, jangkauan karier dan preferensi pekerjaan), dan juga pekerjaan-pekerjaan yang sangat dibutuhkan dalam beberapa tahun kedepan.
4. Notoatmoko (2009:161) mendefinisikan Pengembangan diri (personal development) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dipunyai dapat terwujud semaksimal mungkin.
5. Noe, *et. al.* (2008:541) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai proses mengukur kinerja para karyawan. Mangkunegara (2005:10) mengemukakan bahwa penilaian/evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

6. Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa pendidikan tentang perencanaan karier yaitu pengalihan pengetahuan tentang berbagai teknik perencanaan karier yang bentuknya dapat beraneka ragam seperti ceramah dari para eksekutif organisasi, loka karya dan seminar.
7. Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karier adalah penyebarluasan informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karier dalam organisasi.
8. Dessler (2009:10) menyebutkan ko nseling ka rier de ngan istilah bimbingan yaitu program formal atau informal dimana manajer tingkat menengah dan senior membantu karyawan yang kurang berpengalaman misalnya, dengan memberikan mereka saran karier dan membantu mereka mengemudikan kesukaran politis.
9. Menurut Dessler (2005:6) pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti workshop) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.

Definisi operasional adalah batasan-batasan yang ditetapkan tentang batasan-batasan definitif dari variabel-variabel yang digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian. Operasionalisasi variabel adalah proses mendefinisikan variabel dengan tegas, sehingga menjadi faktor-faktor yang dapat diukur. Untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden digunakan kuesioner dengan pengukuran yang menggunakan skala *Likert* sebagaimana dalam lampiran penelitian ini. Pertanyaan tersebut dijadikan alat ukur untuk mendapatkan data yang diperlukan. Variabel, definisi operasional variabel, indikator dan skala pengukuran dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Penilaian Diri	Proses mempelajari diri sendiri untuk menentukan minat karier, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku.	<p>a. Pengenalan kekuatan dan kelemahan, tuntutan, aspirasi, preferensi, kebutuhan dan jangkauan karier oleh pegawai, dan menyesuaikan dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan.</p> <p>b. Pemahaman keterampilan, pengetahuan, motivasi dan potensi yang dapat dikembangkan dan berhubungan dengan kesempatan karier.</p> <p>c. Penentuan dan evaluasi minat karier, nilai-nilai, bakat dan kecenderungan perilaku yang mengarah pada tujuan karier.</p> <p>d. Menghindari kesalahan yang dapat mempengaruhi kemajuan karier dan menentukan opsi pekerjaan, kebutuhan diklat dan tujuan karier.</p>	<p>1 = Sangat Tidak Setuju</p> <p>2 = Tidak Setuju</p> <p>3 = Ragu-ragu</p> <p>4 = Setuju</p> <p>5 = Sangat Setuju</p>
2	Pemetaan Karier	Suatu proses untuk menggambarkan prospek karier seorang pegawai termasuk penjelasan tingkat ke siapan pegawai untuk memegang jabatan tertentu.	<p>a. Gambaran mengenai jabatan-jabatan, kedudukan, dan jalur karier serta persyaratan jabatan.</p> <p>b. Pencarian informasi tentang pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan, sistem promosi yang berlaku dan diklat yang diperlukan.</p> <p>c. Menilai tipe kesempatan yang tersedia, mempertimbangkan peluang karier dan menganalisis pilihan karier.</p> <p>d. Penyesuaian</p>	

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
			kesempatan dengan kebutuhan, tujuan pribadi, kualitas, sasaran dan strategi karier.	
3	Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karier	Usaha-usaha yang perlu dilakukan agar prospek karier pegawai dapat direalisasikan secepat mungkin dan semakin dekat dengan tujuan karier yang dipetakan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempertemukan keahlian, keinginan, tujuannya dan mencapai karier yang menunjang minat, kemampuan, nilai-nilai dan keahlian. b. Identifikasi sasaran karier dan jalur karier, mencari cara meningkatkan diri untuk menuju sasaran karier. c. Menggali kemampuan-kemampuan potensial untuk menuju sasaran karier. d. Persiapan langkah-langkah untuk mengejar karier atau mencari kompetensi lebih lanjut. 	
4	Pengembangan Diri	Proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dimiliki dapat terwujud semaksimal mungkin.	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengembangan potensi atau kemampuan yang dimiliki agar berubah menjadi kekuatan nyata. b. Penyusunan rencana dan program pendidikan dan pengembangan. c. Pengembangan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru, dan belajar terus menerus. d. Peningkatan kemampuan diri melalui pendidikan formal maupun informal. 	
5	Penilaian Kinerja	Penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> a. Informasi penilaian kinerja yang berasal dari informasi pendidikan, pengalaman kerja, informasi riwayat pekerjaan, catatan dan rekomendasi promosi, kenaikan gaji dan partisipasi aktif dalam 	

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
			<p>berbagai program dan diklat.</p> <p>b. Mencatat kekuatan dan kelemahan, dan membuat penilaian yang cermat terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai.</p> <p>c. Penilaian berorientasi masa depan terhadap potensi yang perlu digali, promosi jabatan yang lebih tinggi atau kepentingan alih tugas.</p> <p>d. Mengidentifikasi dan mengungkapkan kebutuhan pengembangan pegawai.</p>	
6	Pendidikan Terkait Karier	Upaya untuk merangsang, memotivasi, dan menyadarkan pegawai akan karier yang dapat dicapai dalam organisasi melalui berbagai macam teknik pendidikan.	<p>a. Program pendidikan dan pelatihan.</p> <p>b. Menambah pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan peningkatan karier.</p> <p>c. Program pendidikan formal bagi pegawai yang ditunjuk tugas belajar dan pemberian ijin belajar.</p> <p>d. Pengalaman dan ri pendidikan dan pelatihan.</p>	
7	Informasi Karier	Penyebarluasan informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karier dalam organisasi sebagai bagian dari sistem informasi SDM.	<p>a. Penyediaan data dan informasi mengenai pilihan dan kesempatan karier, arah karier, dan jalur ke majuan karier dalam organisasi.</p> <p>b. Pemberian informasi tentang deskripsi/spesifikasi jabatan dan lowongan jabatan/pekerjaan tertentu.</p> <p>c. Pemberian informasi tentang model dan sistem pengembangan karier yang berlaku.</p> <p>d. Informasi karier berupa tujuan, arah dan</p>	

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
			jalur pengembangan serta persiapan diri untuk berkarier.	
8	Konseling Karier	Pemberian jasa konseling dalam upaya menentukan jalur karier yang paling tepat bagi seseorang oleh konselor atau melalui tes-tes bakat.	<p>a. Pejabat/ atasan sebagai pembimbing (<i>konselor</i>) yang cakap sebagai sumber saran.</p> <p>b. Menyingkap minat pegawai, memberikan informasi pekerjaan, dan diskusi untuk menyepakati aktivitas perencanaan dan memberikan saran pekerjaan / jabatan tertentu.</p> <p>c. Membantu pegawai dalam merencanakan jalur karier dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan.</p> <p>d. Mendorong pegawai melalui dorongan dan memperhitungkan perubahan yang terjadi pada organisasi.</p>	
9	Pengembangan Karier Pegawai	Proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karier meliputi aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.	<p>a. Peningkatan prestasi kerja, kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai, dan mempunyai kompetensi yang baik.</p> <p>b. Pengenalan oleh pihak lain melalui penyelesaian tugas tepat waktu, penampilan menarik simpati, bersedia dan siap terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi dan tindakan-tindakan lain sejenis yang dapat menumbuhkan kepercayaan tentang dirinya.</p> <p>c. Peningkatan loyalitas dan kesetiaan organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai, penurunan tingkat</p>	<p>1 = Sangat Tidak Setuju</p> <p>2 = Tidak Setuju</p> <p>3 = Ragu-ragu</p> <p>4 = Setuju</p> <p>5 = Sangat Setuju</p>

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
			<p><i>turnover</i>/perputaran pegawai.</p> <p>d. Pemanfaatan penasehat (<i>mentors</i>) yang dapat membantu pegawai menemukan jawaban akan tujuan karier yang realistik, memberikan dukungan, saran, umpan balik, penerimaan dan <i>Sponsors</i> bersedia mencalonkan pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti program pengembangan karier dan mengusulkan pegawai untuk dipromosikan.</p> <p>e. Dukungan para bawahan pada usaha mensukseskan tugas atasannya dan atasannya juga mendukung bawahan pada pengembangan kariernya.</p> <p>f. Kesempatan pegawai untuk tumbuh dan berkembang secara mental intelektual dan profesional, memanfaatkan berbagai kesempatan program pendidikan dan pelatihan.</p> <p>g. Perpindahan/rotasi pegawai lintas bagian/organisasi, untuk mendapatkan kesempatan karier yang lebih baik sebagai bagian strategi karier dan untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas.</p>	

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pengujian terhadap hipotesis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Wilayah penelitian kuantitatif adalah perilaku sosial yang memiliki gejala yang tampak, dapat diamati, dapat dikonsepsikan, dan dapat diukur sebagai variabel-variabel yang muncul di masyarakat. Jenis data yang dicari merupakan pemahaman atas fenomena yang bersifat kualitatif kemudian diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dimaksudkan agar dapat dianalisa menggunakan statistik.

Separuh dari kegiatan penelitian kuantitatif adalah proses teori atau proses berteori. Pada proses ini peneliti melakukan analisis-analisis deduktif untuk mencoba menjawab permasalahan yang sedang dihadapi. Pada penelitian kuantitatif, teori atau paradigma teori digunakan untuk menuntun peneliti menemukan masalah penelitian, menemukan hipotesis, menemukan konsep-konsep, menemukan metodologi, dan menemukan alat-alat analisis data (Bungin, 2005:25).

Paradigma penelitian adalah paradigma kuantitatif-positivisme, Bungin (2005:31) menjelaskan bahwa dalam ilmu-ilmu sosial mengenal paradigma kuantitatif-positivisme sebagai salah satu paradigma yang sangat berpengaruh. Gagasan-gagasan positivisme dalam paradigma kuantitatif dianggap sebagai akar paradigma tersebut. Paradigma ini adalah tradisi pemikiran Perancis dan Inggris yang antara lain diilhami oleh David Hume, John Locke, dan Berkeley yang menekankan pengalaman sebagai sumber pengetahuan dan memandang

pengetahuan memiliki kesamaan hubungan dengan pandangan filsafat yang dikenal dengan nama positivisme serta seringkali juga disebut dengan berbagai label lain, seperti *empirisme*, *behaviorisme*, *naturalism*, dan *sainsisme*. Tradisi positivisme ini kemudian melahirkan pendekatan-pendekatan paradigma kuantitatif dalam penelitian sosial dimana objek penelitian dilihat memiliki keberaturan yang naturalistik, empiris, dan *behavioristic*, dimana semua objek penelitian harus dapat direduksi menjadi fakta yang dapat diamati, tidak terlalu mementingkan fakta sebagai makna namun mementingkan fenomena yang tampak, serta bebas nilai atau objektif dengan menentang habis-habisan sikap subjektif.

Format penelitian kuantitatif yang akan digunakan adalah format eksplanasi. Format eksplanasi dimaksud untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain. Karena itu penelitian eksplanasi menggunakan sampel dan hipotesis. Untuk menguji hipotesis digunakan statistik inferensial. Beberapa pakar mengatakan format eksplanasi digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori. Juga dikatakan penelitian eksplanasi memiliki kredibilitas untuk mengukur, menguji hubungan sebab-akibat dari dua atau beberapa variabel dengan menggunakan analisis statistik inferensial (Bungin, 2005:38).

Penelitian dengan format eksplanasi ini dilakukan melalui survei. Pada format eksplanasi survei, peneliti membangun hipotesis penelitian dan mengujinya di lapangan karena format penelitian ini bertujuan mencari hubungan sebab-akibat dari variabel-variabel yang diteliti, dengan demikian statistik inferensial

merupakan alat utama dalam analisis data. Survei memusatkan perhatian pada persoalan-persoalan yang tidak mendalam, bersifat dipermukaan saja dengan sebanyak-banyaknya data yang dapat direkam, sehingga survei memiliki sifat pemairan, yaitu aktivitas yang bergerak di permukaan.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah pengaruh variabel-variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Penulis mendesain konsep interaksi antar variabel-variabel penelitian yaitu menguji pengaruh peilaian diri, pe metaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karier, informasi karier dan konseling karier terhadap pengembangan karier pegawai. Maka penelitian kuantitatif yang digunakan bertujuan mencari hubungan antara variabel-variabel tersebut, kemudian hubungan-hubungan itu diuji satu sama lain.

Pembahasan mengenai hubungan variabel penelitian kuantitatif pada umumnya tertumpu pada pembicaraan mengenai hubungan *asimetris*. Hubungan ini mendeskripsikan bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel yang lain. Hubungan *asimetris* yang menjadi pusat perhatian dalam analisis variabel dalam penelitian ini yaitu hubungan *multivariat*. Hubungan *multivariat* variabel bebas yang diuji terdiri dari sub-sub variabel yang lebih kecil lagi. Variabel bebas adalah sebagai kumpulan variabel bebas (komposit variabel bebas) yang mempengaruhi variabel terikat (*tunggal*) yang tidak terdiri dari sub-sub variabel yang lain. Ada delapan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu penilaian diri, pe metaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karier, informasi karier dan konseling karier

pengaruh-pengaruh variabel bebas tersebut akan diuji untuk melihat seberapa besar pengaruhnya terhadap pengembangan karier pegawai.

B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Keseluruhan unsur-unsur tersebut memiliki beberapa karakteristik, baik yang karakteristiknya sama (*homogen*) maupun yang tidak sama (*heterogen*). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan yang menjadi sumber data penelitian. Dari ilham dan pertimbangan sumber data, maka populasi ini merupakan populasi terbatas yaitu pegawai yang berkariir pada jalur struktural maupun fungsional pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) teknis setingkat eselon II atau III. Pemilihan populasi terbatas tersebut didasarkan pada keterbatasan waktu dan pertimbangan bahwa SKPD-SKPD tersebut menyelenggarakan bidang-bidang teknis pada penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pegawai yang berada pada SKPD tersebut merupakan pegawai dengan beragam pendidikan, keahlian dan kemampuan sesuai dengan bidang teknisnya masing-masing serta struktur organisasi SKPD merupakan struktur tingkat jabatan eselon yang lengkap dalam jalur pengembangan karier pegawai.

Pemerintah Kabupaten Bangkalan terdiri dari 27 SKPD yang menyelenggarakan pelayanan publik pada bidang teknis tertentu yaitu Sekretariat Daerah, Inspektorat Daerah, Sekretariat DPRD, 13 Dinas, 5 Badan, 4 Kantor, satpol PP dan Sekretariat KORPRI. Jumlah pegawai keseluruhan (PNS dan CPNS) dari 27 SKPD tersebut sebanyak 745 orang yang terdiri dari pejabat eselon II sebanyak 28 orang, pejabat eselon III sebanyak 81, pejabat eselon IV sebanyak

115 dan staf/jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu sebanyak 521 orang. Dengan demikian jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 745 pegawai. Dilihat dari kompleksitas objek populasi, maka populasi pegawai digolongkan dalam populasi *heterogen* yaitu keseluruhan individu anggota populasi relatif memiliki sifat-sifat individual, dimana sifat tersebut membedakan individu anggota populasi yang satu dengan yang lainnya.

Rancangan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rancangan Sampel Nonprobabilitas, artinya bahwa tidak semua unit populasi memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proporsional Sampling*, yaitu peneliti mengambil wakil-wakil dari unit-unit populasi dengan sistem perwakilan yang seimbang. Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2006) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (N \cdot e^2)}$$

Keterangan :

- n = Ukuran sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = *Margin of error*, yaitu persen ke longgaran ke tidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Berdasarkan rumus tersebut , dengan *margin of error* (e) sebesar 10 %, maka diperoleh sampel yang diambil sebanyak 88 orang pegawai sebagai responden, dengan perhitungan :

$$n = \frac{745}{1 + ((745) \cdot (0,10)^2)}$$

$$n = 88,1657 = 88$$

Setiap unit populasi diwakili oleh sampel secara berimbang, yaitu yang mewakili setiap strata tingkat jabatan. Penulis menggunakan perbandingan jumlah pegawai pada setiap strata dengan jumlah pegawai keseluruhan untuk menakar pembagian yang berimbang dari 88 responden. Hasil perbandingan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Jumlah Sampel Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel
1.	Jabatan Eselon II	28	3
2.	Jabatan Eselon III	81	10
3.	Jabatan Eselon IV	115	14
4.	Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu	521	61
Total		745	88

Sumber : Data Primer Tahun 2011

Pemilihan sampel pada setiap strata dilakukan dengan cara mengundi secara acak terhadap jumlah pegawai pada setiap strata jabatan dan diambil sebanyak jumlah sampel. Keterwakilan sampel juga dilakukan pada berbagai jenis Satuan Kerja Perangkat Daerah yaitu Jabatan Eselon I I pada Sekretariat, Badan dan Dinas, Jabatan Eselon III, IV dan Jabatan Fungsional Umum serta Jabatan Fungsional Tertentu pada Sekretariat, Badan, Dinas, Kantor, Bagian, Satpol PP dan UPT dengan keterwakilan yang berimbang yang diambil dengan cara diundi. Uji coba sampel diambil dari sisa sampel yang telah diambil untuk penelitian dan sampel tersebut mewakili setiap unit populasi.

Responden dalam penelitian dapat dikategorikan dalam beberapa karakteristik responden, yaitu berdasarkan tingkatan jabatan, golongan ruang, pendidikan terakhir, usia, dan masa kerja. Untuk mengetahui bagaimana distribusi frekuensi maka analisis data menggunakan teknik distribusi frekuensi yaitu dilakukan

dengan menghitung frekuensi data tersebut kemudian dipresentasikan. Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 88 kuesioner dengan tingkat *response rate* sebesar 100 %. Uraian karakteristik responden adalah sebagai berikut :

1. Responden berdasarkan tingkatan jabatan

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik tingkat jabatan, disajikan pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 3.2 Responden Berdasarkan Tingkatan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	Pejabat Eselon II	3	3,4 %
2.	Pejabat Eselon III	10	11,4 %
3.	Pejabat Eselon IV	14	15,9 %
4.	Staf/Jabatan Fungsional Umum	61	69,3 %
Total		88	100 %

Sumber : Data Primer 2011

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh staf/jabatan fungsional umum yaitu sebanyak 69,3%. Proporsi tersebut mewakili populasi pegawai pada tingkatan jabatan masing-masing sesuai dengan jumlahnya. Dan pegawai pada jabatan staf/jabatan fungsional umum sebagai pelaksana merupakan potensi SDM yang besar untuk dikembangkan kariernya dalam rangka *staffing* organisasi. Pegawai pada tingkatan staf memiliki harapan yang besar untuk terus dapat mengembangkan potensinya dan dapat berkembang pada organisasi. Semakin bertambah tingkat jabatan seseorang maka pengembangan kariernya semakin lebih terpenuhi karena kariernya telah mencapai sasaran yang diinginkan dan dapat mempertahankan serta lebih meningkatkan kariernya lebih lanjut.

2. Responden berdasarkan golongan ruang

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik golongan ruang, disajikan pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 3.3 Responden Berdasarkan Golongan

No	Golongan	Jumlah	Persentase
1.	Golongan IV	9	10,2 %
2.	Golongan III	40	45,5 %
3.	Golongan II	39	44,3 %
4.	Golongan I	0	0 %
Total		88	100 %

Sumber : Data Primer 2011

Tabel tersebut menunjukkan mayoritas responden memiliki golongan III sebesar 45,5% dan golongan II sebesar 44,3%. Pegawai pada level golongan III dan II memiliki kesempatan dan motivasi yang besar untuk terus meningkatkan pengembangan diri yang akan berdampak pada kenaikan tingkat golongan ke golongan yang lebih tinggi dan mempunyai peluang yang lebih besar untuk pengembangan kariernya. Semakin naik golongan pegawai, maka semakin besar peluang kariernya karena tingkat golongan ruang juga merupakan salah satu syarat untuk diangkat dalam jabatan.

3. Responden berdasarkan pendidikan terakhir

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik pendidikan terakhir, disajikan pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 3.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1.	Strata 2	6	6,8 %
2.	Strata 1/Diploma IV	41	46,6 %
3.	Diploma III/Diploma II	22	25 %
4.	SMU/SMK	19	21,6 %
5.	SD/SMP	0	0 %
Total		88	100 %

Sumber : Data Primer 2011

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada jalur jabatan struktural pemerintah daerah sebagian besar mempunyai pendidikan terakhir S1/Sarjana yaitu dengan responden sebesar 47,6% yang mewakili populasi pegawai

pada tingkat pendidikan tersebut, kemudian disusul pendidikan D III dan SMU/SMK dengan porsi 25% dan 21,6%. Latar belakang pendidikan tersebut merupakan modal bagi pegawai sendiri dan merupakan aset SDM yang sangat penting dalam merencanakan dan mengembangkan karier guna lebih meningkatkan kualitas SDM pemerintah daerah. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, akan semakin tinggi pula logika berpikir dan tingkat kepercayaan diri pegawai sehingga pengembangan karier harus lebih sistematis dan terencana.

4. Responden berdasarkan usia

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik usia, disajikan pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 3.5 Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1.	≤ 25 tahun	5	5,7 %
2.	26-35 tahun	57	64,8 %
3.	36-45 tahun	20	22,7 %
4.	≥ 46 tahun	6	6,8 %
Total		88	100 %

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa usia responden mayoritas berusia antara 26 sampai dengan 35 tahun yaitu sebesar 64,8% dan usia antara 36 sampai dengan 45 tahun sebesar 22,7%. Pegawai pada usia 25 sampai dengan 45 tahun memasuki tahap pertumbuhan dan mencapai kematangan dalam karier, pegawai sudah mulai memantapkan diri pada pekerjaan yang telah dipilih. Sebagaimana pendapat Dessler (2009:28-29) bahwa dalam tahap utama dan siklus karier, usia 24–44 tahun pegawai berada pada tahap pematangan dalam karier yang terdiri dari sub tahap percobaan yaitu usia 25-30 tahun untuk menentukan bidang yang bidang pilihan yang

sesuai, sub tahap stabilisasi yaitu usia 30-40 tahun untuk merencanakan karier yang jelas, dan sub tahap krisis pertengahan karier yaitu usia 40-44 tahun untuk menilai kembali kemajuan karier terhadap ambisi dan tujuan awal karier.

Hal ini menunjukkan bahwa responden mayoritas mempunyai umur yang masih sangat produktif sehingga mempunyai peluang dan masih sangat memungkinkan untuk selalu meningkatkan karier pada organisasi pemerintah daerah. Kebanyakan aktivitas pengembangan diarahkan untuk pegawai yang usianya relatif masih muda. Semakin bertambah usia, kebutuhan pengembangan pegawai semakin berkurang karena kinerja yang meningkat seiring pengalaman dan penguasaan kerja yang semakin meningkat.

5. Responden berdasarkan masa kerja

Sebaran data responden berdasarkan karakteristik masa kerja, disajikan pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 3.6 Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	≤ 5 tahun	17	21,6 %
2.	5-10 tahun	54	59,1 %
3.	10-15 tahun	6	6,8 %
4.	15-20 tahun	4	4,5 %
5.	20-25 tahun	4	4,5 %
6.	≥ 25 tahun	3	3,4 %
Total		88	100 %

Sumber : Data Primer 2011

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5 tahun sampai dengan 10 tahun yaitu sebesar 59,1% dan masa kerja di bawah 5 tahun sebesar 21,6%. Terkait dengan usia responden yang masih sangat produktif maka masa kerja yang bersangkutan juga masih

lama untuk terus mengabdikan atau bekerja pada pemerintah daerah. Pada tahap awal bekerja yaitu masa kerja di bawah 5 tahun merupakan fase pematangan, dan selanjutnya merupakan fase kemajuan sampai dengan usia 45 tahun yang lebih memperhatikan prestasi kerja, harga diri dan otonomi. Semakin lama masa kerja pegawai, semakin mahir pegawai dalam melakukan aktivitas kerjanya, sehingga semakin mapan pengembangan kariernya. Dengan demikian diharapkan responden akan memberikan jawaban yang lebih objektif sesuai dengan kebutuhan dan prospek pengembangan kariernya untuk masa yang akan datang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dirancang dengan maksud sebagai perangkat lunak dari seluruh rangkaian proses pengumpulan data penelitian di lapangan. Instrumen penelitian digunakan untuk menangkap atau menghimpun data sebanyak dan sevalid mungkin. Pengumpulan data kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan sejumlah kuesioner kepada responden. Kuesioner yang disebarkan merupakan kuesioner tertutup, yaitu responden hanya diberi kesempatan untuk memilih jawaban yang telah disediakan berupa skala bertingkat. Daftar pertanyaan atau kuesioner merupakan suatu daftar tertulis yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai seberapa besar pengaruh penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karier, informasi karier dan konseling karier terhadap pengembangan karier pegawai.

Kehadiran instrumen penelitian di depan responden (khususnya untuk instrument kuesioner) adalah benar-benar berperan sebagai pengganti (substitusi)

dan bukan s uplemen pe nelitian (Bungin, 2005 :95). Pengukuran da ta kua ntitatif dalam pe nelitian i ni m enggunakan pengukuran i nterval. Data i nterval menunjukkan jenjang penilaian dengan skala yang lebih jelas (Sumarsono, 2004). Teknik pengukuran (teknik penskalaan) dengan kuesioner yang digunakan untuk pengukuran sikap responden adalah teknik *Likert's Summated Rating (LSR)*. Skala likert merupakan m etode skala bi polar y ang m engukur b aik tanggapan positif ataupun ne gatif t erhadap suatu pertanyaan. P ertanyaan tertutup dalam ku esioner tersebut dengan menggunakan *Numerical Scale* 1-5 dengan alternatif jawaban :

- nilai 1 menunjukkan responden Sangat Tidak Setuju (STS);
- nilai 2 menunjukkan responden Tidak Setuju (TS);
- nilai 3 menunjukkan responden Ragu-ragu (RK);
- nilai 4 menunjukkan responden Setuju (S); dan
- nilai 5 menunjukkan responden Sangat Setuju (SS).

Data da ri r esponden yang memberikan jawaban melalui ku esioner t ersebut diatas merupakan data dan sumber data primer dari penelitian ini. Sedangkan data sekunder s ebagai da ta pe ndukung yang berhubungan de ngan pe nelitian berupa buku-buku, jurnal, pe nelitian-penelitian t erdahulu, da ta online, da ta-data kepegawaian, data formasi, dan data-data imp lementasi manajemen kepegawaian yang lain d ilingkungan Pemerintah K abupaten Bangka Selatan yang m erupakan data atau keterangan yang relevan dengan masalah penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Metode kuesioner merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara s istematis, ke mudian d i kirim u ntuk di isi o leh r esponden. S etelah d i isi, kuesioner dikirim kembali atau dikembalikan ke petugas atau peneliti. Metode ini

digunakan untuk memperoleh data primer. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner langsung, yaitu kuesioner yang secara langsung diisi oleh responden. Jenis pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner merupakan pertanyaan tertutup, yaitu semua alternatif jawaban responden sudah disediakan oleh peneliti. Responden tinggal memilih alternatif jawaban yang dianggapnya sesuai.

Persiapan metode kuesioner dilakukan dengan penyusunan materi kuesioner, bentuk umum sebuah kuesioner terdiri dari bagian pendahuluan berisikan petunjuk pengisian kuesioner, bagian identitas berisikan identitas responden, kemudian memasuki bagian isi angket. Penyusunan substansi dan tata urutan pertanyaan dalam daftar pertanyaan didasarkan pada variabel dan indikator-indikator yang akan diteliti. Variabel bebas yang akan diukur dalam penelitian ini adalah penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, rencana pengembangan diri yang dilakukan oleh pegawai dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai dan penilaian kinerja, pendidikan karier, informasi karier, konseling karier yang dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangkalan dengan alternatif jawaban yang ditawarkan terhadap indikator-indikator dalam kuesioner. Terhadap kuesioner yang telah disusun selanjutnya melakukan pengandaan sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan. Pendistribusian kuesioner dengan cara disebarkan kepada pegawai di masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah yang dijadikan sampel penelitian.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden, dikirim kembali atau dikembalikan ke petugas atau peneliti untuk kemudian dilaksanakan pengumpulan data.

Selanjutnya adalah pengolahan data dengan melalui tahap memeriksa (*editing*), proses pemberian identitas (*coding*) dan proses pembeberan (*tabulating*) (Bungin, 2005). Melalui *editing*, data diperbaiki apabila data yang terhimpun belum memenuhi harapan peneliti, kurang atau terlewatkan, tumpang tindih, berlebihan bahkan terlupakan. Dengan *coding*, data yang telah diedit tersebut diberi identitas sehingga memiliki arti tertentu pada saat dianalisis. Bagian terakhir dari pengolahan data adalah *tabulating*, yaitu memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya.

Jawaban responden yang diukur dengan menggunakan skala Likert diberi nilai numerikal 1,2,3,4 dan 5, setiap skor yang diperoleh dengan skala Likert memiliki tingkat pengukuran ordinal. Analisis statistik parametrik (statistik yang bergantung pada distribusi tertentu dan yang menetapkan adanya syarat-syarat tertentu tentang parameter populasi seperti pengujian hipotesis dan pekiraan parameter) dengan analisis regresi berganda, memerlukan terpenuhinya persyaratan bahwa skala pengukuran minimal interval, sedangkan bila dari data penelitian diperoleh data yang memberikan skala pengukuran ordinal (kebanyakan dalam kasus-kasus penelitian sosial), agar analisis tersebut dapat dilanjutkan maka sebelum melakukan pengolahan data dengan statistik parametrik skala pengukuran ordinal harus dinaikkan (ditransformasikan) ke dalam skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)* dari Hays (1976).

Method of Successive Interval adalah metode penskalaan untuk menaikkan skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval. Tahapan merubah data ordinal menjadi skala interval berurutan (*Method of Successive Interval*) adalah :

1. Menentukan frekuensi setiap respon

2. Menentukan proporsi setiap respon dengan membagi frekuensi dengan jumlah sampel
3. Menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap respon sehingga diperoleh proporsi kumulatif
4. Menentukan Z untuk masing-masing proporsi kumulatif yang dianggap menyebar mengikuti sebaran normal baku.
5. Menghitung *scale value* (SV) untuk masing-masing respon.
6. Mengubah *scale value* (SV) terkecil menjadi sama dengan satu (1) dan mentransformasikan masing-masing skala menurut perubahan skala terkecil sehingga diperoleh *transformed scale value* (TSV).

Setelah didapatkan nilai dengan skala interval selanjutnya untuk menganalisis alat pengumpul data (kuesioner), dilakukan pengujian terhadap validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keandalan) kuesioner yang diajukan. Menurut Sumarsono (2004:77) uji validitas dan reliabilitas terhadap alat (*instrument*) pengumpul data perlu dilakukan agar instrumen dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai alat pengukur. Langkah-langkah pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Uji validitas

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu dimensi atau indikator dikatakan *valid* apabila indikator tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dan konstruktivitas dengan tepat (Yamin dan Kurniawan, 2009). Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu alat ukur (kuesioner). Untuk mendapatkan data yang lebih valid dilakukan uji validitas internal dengan

menghitung koefisien korelasi sederhana antara skor butir (x) dengan skor variabel (y) menggunakan rumus *Product Moment* dari Pearson sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana,

r_{xy} = koefisien korelasi sederhana antara skor butir (x) dengan skor variabel (y)

N = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor butir (x)

$\sum y$ = jumlah skor variabel (y)

$\sum x^2$ = jumlah skor butir (x) kuadrat

$\sum y^2$ = jumlah skor variabel (y) kuadrat

$\sum xy$ = jumlah perkalian skor butir (x) dan skor variabel (y)

Indikator yang valid adalah indikator yang memiliki tingkat *measurement error* yang kecil. Dikatakan instrumen penelitian valid apabila r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} .

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen dengan menggunakan koefisien *product moment Pearson*. Suatu skala pengukuran dikatakan valid bila dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasi antar skor yang diperoleh untuk masing-masing pertanyaan dengan skor total. Dengan sampel penelitian sebanyak 88 orang, maka ditemukan besarnya r-tabel ($n=88$, $\alpha=5\%$) yaitu 0,18. Hasil uji validitas disajikan dalam tabel berikut :

1) Uji validitas penilaian diri

Tabel 3.7 Uji Validitas Penilaian Diri

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
A1	0,674	0,18	Valid
A2	0,737	0,18	Valid
A3	0,635	0,18	Valid
A4	0,779	0,18	Valid

Sumber : Data Primer 2011

2) Uji validitas pemetaan karier

Tabel 3.8 Uji Validitas Pemetaan Karier

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
B1	0,738	0,18	valid
B2	0,786	0,18	valid
B3	0,767	0,18	valid
B4	0,723	0,18	valid

Sumber : Data Primer 2011

3) Uji validitas identifikasi usaha mencapai tujuan karier

Tabel 3.9 Uji Validitas Identifikasi Usaha Mencapai Tujuan Karier

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
C1	0,809	0,18	valid
C2	0,762	0,18	valid
C3	0,770	0,18	valid

Sumber : Data Primer 2011

4) Uji validitas rencana pengembangan diri

Tabel 3.10 Uji Validitas Rencana Pengembangan Diri

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
D1	0,818	0,18	valid
D3	0,841	0,18	valid
D4	0,829	0,18	valid

Sumber : Data Primer 2011

5) Uji validitas penilaian kinerja

Tabel 3.11 Uji Validitas Penilaian Kinerja

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
E1	0,724	0,18	valid
E2	0,795	0,18	valid
E3	0,788	0,18	valid
E4	0,766	0,18	valid

Sumber : Data Primer 2011

6) Uji validitas pendidikan terkait karier

Tabel 3.12 Uji Validitas Pendidikan Terkait Karier

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
F1	0,672	0,18	valid
F2	0,812	0,18	valid
F3	0,716	0,18	valid
F4	0,714	0,18	valid

Sumber : Data Primer 2011

7) Uji validitas informasi karier

Tabel 3.13 Uji Validitas Informasi Karier

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
G1	0,833	0,18	valid
G2	0,811	0,18	valid
G3	0,853	0,18	valid
G4	0,760	0,18	valid

Sumber : Data Primer 2011

8) Uji validitas konseling karier

Tabel 3.14 Uji Validitas Konseling Karier

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
H1	0,718	0,18	valid
H2	0,825	0,18	valid
H3	0,835	0,18	valid
H4	0,782	0,18	valid

Sumber : Data Primer 2011

9) Uji validitas pengembangan karier pegawai

Tabel 3.15 Uji Validitas Pengembangan Karier Pegawai

No	r-hitung	r-tabel	Validitas
Y1	0,495	0,18	valid
Y2	0,625	0,18	valid
Y3	0,512	0,18	valid
Y4	0,618	0,18	valid
Y5	0,616	0,18	valid
Y6	0,574	0,18	valid
Y7	0,659	0,18	valid
Y8	0,686	0,18	valid
Y9	0,453	0,18	valid
Y10	0,678	0,18	valid
Y11	0,517	0,18	valid
Y12	0,509	0,18	valid
Y13	0,333	0,18	valid
Y14	0,471	0,18	valid
Y15	0,518	0,18	valid
Y16	0,560	0,18	valid
Y17	0,603	0,18	valid
Y18	0,711	0,18	valid
Y19	0,374	0,18	valid
Y20	0,606	0,18	valid
Y21	0,501	0,18	valid

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan korelasi *product moment pearson* tersebut, diketahui bahwa semua variabel valid karena nilai r_{hitung} setiap pertanyaan lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > 0,18$).

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Hair, Anderson, Tatham, dan Black, dalam Yamin dan Kurniawan (2009) bahwa :

Reliabilitas merupakan serangkaian indikator gagasan laten yang konsisten dalam pengukurannya. Dalam istilah yang lebih formal, reliabilitas adalah tingkatan dimana serangkaian dua atau lebih indikator berbagi dalam pengukuran gagasan mereka. Indikator gagasan yang dapat dipercaya sangat berhubungan, menunjukkan bahwa mereka semua mengukur gagasan laten yang sama. Ketika reliabilitas menurun, indikator menjadi kurang konsisten, sehingga menjadi indikator gagasan laten yang lebih buruk.

Suatu alat ukur yang reliabel adalah alat ukur yang mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi. Secara empirik, tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Koefisien reliabilitas berkisar antara 0 sampai dengan 1, semakin tinggi koefisien reliabilitas (mendekati angka 1), maka semakin reliabel alat ukur tersebut. Batas kritis nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60.

Untuk reliabilitas dari konstruk variabel dapat dilihat dari tabel *Reliability Statistics* pada program SPSS Versi 17.0. Yaitu dengan melihat *Cronbach's Alpha*, dengan perhitungan formula statistik sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right\}$$

Dimana,

k = banyaknya belahan tes

S_j^2 = varians belahan

S_x^2 = varians skor tes

Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasilnya tetap. Masalah reliabilitas instrumen berkaitan dengan masalah ketepatan hasil. Analisis reliabilitas penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuesioner berhubungan satu dengan lainnya.

Tabel 3.16 Uji Reliabilitas Data

Variabel	Cronbach's Alpha	Alpha	Reliabilitas
Penilaian diri	0,667	0,60	reliabel
Pemetaan karier	0,736	0,60	reliabel
Identifikasi usaha mencapai tujuan karier	0,679	0,60	reliabel
Rencana pengembangan diri	0,771	0,60	reliabel
Penilaian kinerja	0,768	0,60	reliabel
Pendidikan karier	0,700	0,60	reliabel
Informasi karier	0,830	0,60	reliabel
Konseling karier	0,789	0,60	reliabel
Pengembangan karier pegawai	0,882	0,60	reliabel

Sumber: Data Primer 2011

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*, semua variabel penelitian adalah reliabel/handal karena *Alpha* lebih besar dari 0,6 maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa alat pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi uji reliabilitas (*reliable* dan dapat dipakai sebagai alat ukur). Semakin tinggi koefisien reliabilitas, maka semakin reliabel alat ukur tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini reliabel dan dapat dipakai sebagai alat ukur.

E. Metode Analisis Data

Statistika memegang peranan penting dalam analisis data penelitian, oleh karena itu peneliti menggunakan *software* komputer sebagai alat penelitian untuk pengolahan data statistika dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) Versi 17.0. Peranan dan bantuan statistik adalah untuk memberikan deskripsi terhadap gejala-gejala, membuat ramalan dan memberikan kontrol terhadap gejala-gejala tersebut. Ada dua model pengolahan data analisis data statistik untuk penelitian sosial yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik inferensial. Statistik inferensial dibutuhkan dalam mendeskripsikan gejala-gejala ilmu sosial dan untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan-hubungan antar gejala-gejala sosial yang muncul. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bungin (2005:171) pengolahan data penelitian dengan statistik inferensial digunakan pada penelitian eksplanasi yang bertujuan tidak saja mendeskripsikan keadaannya gejala sosial yang tampak, tetapi lebih jauh lagi ingin melihat hubungan-hubungan kausalitas antara gejala-gejala tersebut.

1. Analisis faktor

Analisis faktor adalah suatu analisis data untuk mengetahui faktor-faktor yang dominan dalam menjelaskan suatu masalah. Analisis faktor merupakan salah satu teknik statistik multivariat. Analisis faktor berguna untuk menganalisis sejumlah variabel dari suatu pengamatan yang dititikberatkan dari teori dan kenyataan yang sebenarnya dan menganalisis interkorelasi (hubungan) antar variabel tersebut untuk menetapkan apakah variasi-variasi yang tampak dalam variabel tersebut

berasal atau berdasarkan sejumlah faktor dasar yang jumlahnya lebih sedikit dari jumlah variasi yang ada di dalam variabel.

Hair, Anderson, Tatham, Black (1995, dalam Yamin dan Kurniawan, 2009:179) mengatakan :

Faktor analisis, termasuk variasi seperti analisis komponen dan faktor analisis umum adalah pendekatan statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan diantara beberapa variabel dan menjelaskan variabel-variabel ini dalam keadaan umumnya berdasarkan dimensi (faktor). Tujuannya adalah untuk mencari cara menyingkat informasi yang terdapat dalam beberapa variabel asal menjadi serangkaian variabel yang lebih kecil (faktor) dengan meminimalkan kehilangan informasi.

Selanjutnya Yamin dan Kurniawan (2009:179) menjelaskan bahwa dalam analisis faktor, dikenal dua pendekatan utama, yaitu *exploratory factor analysis* dan *confirmatory factor analysis*. *Exploratory factor analysis* digunakan bila banyaknya faktor yang terbentuk tidak ditentukan terlebih dahulu. Sedangkan *confirmatory factor analysis* digunakan apabila faktor yang terbentuk telah ditetapkan terlebih dahulu.

Analisis faktor konfirmatori ditujukan untuk menguji validitas dan realibilitas atau untuk menguji konsep teori, atau konstruk, atau laten variabel, yang tidak dapat diobservasi langsung. Jadi prinsipnya kita hanya akan melakukan konfirmasi berdasarkan teori atau konsep yang sudah ada terhadap keakuratan (valid dan reliable) instrumen yang kita buat.

Uji validitas faktor dilakukan untuk melihat seberapa besar korelasi antara faktor satu dengan yang lain yang menjadi pembentuk variabel. Jika ditentukan korelasi yang cukup kuat diantara faktor-faktor pembentuk maka faktor tersebut dinyatakan memang sebagai pembentuk variabel. Besarnya matrik korelasi yang lazim digunakan adalah 0,5. Dengan diperolehnya skor faktor, maka analisis

faktor merupakan langkah awal (sebagai data input) dari berbagai metode analisis data yang lain termasuk analisis regresi berganda.

2. Analisis regresi berganda

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi, yaitu sebuah pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel output/dependen (y) dengan satu atau beberapa variabel input/independen (x). Hubungan matematis digunakan sebagai suatu model regresi yang digunakan untuk meramalkan atau memprediksi nilai output (y) berdasarkan nilai input (x) tertentu. Dengan analisis regresi, akan diketahui variabel independen yang benar-benar signifikan memengaruhi variabel dependen dan dengan variabel independen yang signifikan tadi dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen. Model regresi linier sesungguhnya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linier antara variabel dependen dengan setiap variabel independen (Yamin dan Kurniawan, 2009).

Analisis regresi yang akan diaplikasikan adalah Analisis Regresi Berganda. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hair, Anderson, Tatham, dan Black, dalam Yamin dan Kurniawan (2009) bahwa “Regresi berganda adalah metode analisis yang tepat ketika penelitian melibatkan satu variabel terikat yang diperkirakan berhubungan dengan satu atau lebih variabel bebas. Tujuan analisis regresi berganda adalah untuk memperkirakan perubahan respons pada variabel terikat terhadap beberapa variabel bebas”.

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik ketergantungan. Analisis ini menunjukkan bahwa variabel terikat akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu variabel bebas. Uji regresi dimaksud untuk menguji bagaimana pengaruh

variabel X1 yaitu penilaian diri, X2 yaitu pemetaan karier, X3 yaitu identifikasi usaha mencapai tujuan karier, X4 yaitu rencana pengembangan diri, X5 yaitu penilaian kinerja, X6 yaitu pendidikan karier, X7 yaitu informasi karier dan X8 yaitu konseling karier sebagai variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel Y yaitu pengembangan karier pegawai sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Persamaan analisis multiple regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_8X_8 + e$$

Dimana,

- Y = pengembangan karier pegawai
- X₁ = penilaian diri
- X₂ = pemetaan karier
- X₃ = identifikasi usaha mencapai tujuan karier
- X₄ = rencana pengembangan diri
- X₅ = penilaian kinerja
- X₆ = pendidikan karier
- X₇ = informasi karier
- X₈ = konseling karier
- a = konstanta regresi untuk setiap Y
- b = koefisien regresi untuk setiap Y
- e = error atau faktor pengganggu

Asumsi mendasar dalam analisis regresi adalah :

- a. Residu mengikuti fungsi distribusi normal.
- b. Varians residu konstan untuk setiap data pengamatan (homoskedastisitas).
- c. Tidak terdapat autokorelasi antara residu untuk setiap data pengamatan.
- d. Tidak terdapat problem multikolinieritas antara variabel dependent.

Pemilihan model regresi terbaik adalah penentuan variabel bebas mana yang akan dimasukkan dalam model regresi sehingga model tersebut dapat menjelaskan perilaku variabel terikat dengan baik. Untuk memperoleh suatu taksiran model regresi berganda yang terbaik dimana variabel bebas yang terlibat dalam model merupakan variabel yang signifikan dan layak secara statistik untuk dimasukkan

dalam model regresi linier berganda, maka metode yang dipilih dalam penelitian ini adalah metode *Stepwise*. Teknik ini dilakukan dengan beberapa tahapan yang pada masing-masing tahapan diputuskan variabel mana yang merupakan prediktor terbaik untuk dimasukkan ke dalam model. Metode ini digunakan untuk menyeleksi semua variabel bebas yang dilibatkan sehingga pada akhirnya hanya variabel bebas yang menghasilkan taksiran yang signifikan saja yang akan dimasukkan dalam model taksiran regresi linier berganda. Model regresi yang diajukan perlu dilakukan Uji Hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu dengan Uji *t*, dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan diuji dengan Uji *F*.

3. Pengujian asumsi klasik

Secara teoritis model yang digunakan dalam penelitian ini akan menghasilkan nilai parameter penduga yang sah bila memenuhi asumsi normalitas dan tidak autokorelasi, multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Untuk itu perlu dilakukan uji normalitas dan uji penyimpangan asumsi klasik dengan menggunakan uji autokorelasi, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

a. Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam uji *t* dan uji *F* diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Uji *Normality Plot* dengan dasar pengambilan keputusan melihat grafik PP-Plot yaitu jika terlihat sebaran data

bergerombol di sekitar garis uji yang mengarah ke kanan atas dan tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data, data tersebut bisa dikatakan normal.

b. Uji autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Pengujian autokorelasi dilakukan dengan menggunakan *Durbin-Watson (DW test) statistic*, yaitu dengan melihat koefisien korelasi Durbin-Watson. Sugiyono (2001) menyatakan bahwa terjadinya autokorelasi jika nilai *Durbin-Watson (DW)* memiliki nilai lebih dari 5.

c. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas itu saling berkorelasi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebasnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Menurut Sugiyono (2001) sebuah variabel dikatakan mengalami multikolinearitas jika memiliki nilai *VIF (Variance Inflation Factor)* lebih besar dari 5.

d. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari gangguan pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang

homoskedastisitas atau tidak heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (Z_{PRED}) dengan residualnya ($SRESID$). Cara menganalisisnya adalah dengan melihat pola dari penyebaran titik-titik, jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka mengidentifikasi tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Pengujian hipotesis

Uji hipotesis dilakukan guna membuktikan hipotesis sebagai berikut :

a. Uji t (uji parsial)

Uji t dimaksudkan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain konstan. Tingkat kepercayaan adalah 95% dan level pengujian yang digunakan $\alpha = 5\%$. Kriteria uji t di terima atau tidaknya hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

- 1) $H_0 : \beta_1 \neq 0, t_{hitung} > t_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan (p-value / nilai signifikansi) kurang dari α (5%) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel terikat dapat menerangkan variabel bebas secara parsial dan ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.
- 2) $H_0 : \beta_1 = 0, t_{hitung} < t_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan (p-value / nilai signifikansi) lebih dari 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel terikat dapat menerangkan variabel bebas secara parsial dan tidak ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

b. Uji F (uji simultan)

Uji F dimaksudkan untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas secara simultan atau serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Uji F digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh antara variabel bebas secara simultan atau serempak terhadap variabel terikat, yaitu dengan membandingkan F_{hitung} yang dihasilkan oleh regresi linier berganda dengan F_{tabel} pada taraf signifikan 95% dan $\alpha = 5\%$. Kriteria uji F diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- 1) $H_0 : \beta_1 \neq 0$, $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan (p-value / nilai signifikansi) kurang dari α (5%) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan bahwa variabel bebas secara keseluruhan.
- 2) $H_0 : \beta_1 = 0$, $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau apabila probabilitas kesalahan (p-value / nilai signifikansi) lebih dari α (5%) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut melalui pengujian simultan dapat diketahui dengan melihat koefisien determinasi (R^2). Dari koefisien determinan (R^2) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis regresi linier berganda menunjukkan besarnya variasi sumbangan seluruh variabel bebas dan variabel terikatnya.

c. Uji R^2 (koefisien determinasi)

Uji R^2 dimaksudkan untuk mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai R^2 mempunyai interval 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar R^2 (mendekati 1) maka hasil model regresi tersebut semakin baik. Namun jika hasil R^2 mendekati nol, ini berarti bahwa variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Keadaan geografis

Kabupaten Bangka Selatan terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tanggal 25 Februari 2003, merupakan bagian dari Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu pemekaran wilayah kabupaten dari Kabupaten Bangka. Kabupaten Bangka Selatan terdiri dari 7 kecamatan, 3 kelurahan dan 50 desa serta didukung 163 dusun/lingkungan. Kecamatan tersebut adalah Kecamatan Toboali yang juga merupakan ibukota kabupaten, Kecamatan Airgegas, Kecamatan Payung, Kecamatan Lepar Pongok, Kecamatan Simpang Rimba, Kecamatan Tukak Sadai dan Kecamatan Pulau Besar. Dari kecamatan tersebut, 2 kecamatan yang terakhir disebut merupakan kecamatan yang baru dimekarkan.

Secara geografis Kabupaten Bangka Selatan terletak di bagian selatan Pulau Bangka yaitu terletak pada $2^{\circ}27''$ sampai $3^{\circ}5' 56''$ Lintang Selatan dan $107^{\circ}14'31''$ sampai $105^{\circ}53' 09''$ Bujur Timur dan memiliki batas wilayah administratif sebagai berikut :

- sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Sungai Selan dan Kecamatan Koba Kabupaten Bangka Tengah
- sebelah timur berbatasan dengan Selat Gaspar
- sebelah selatan dengan Laut Jawa
- sebelah barat berbatasan dengan Selat Bangka

Luas wilayah Kabupaten Bangka Selatan $14.207,08 \text{ Km}^2$, terdiri dari luas daratan $3.607,08 \text{ Km}^2$, luas laut 10.640 Km^2 , dan luas sungai 282 Km^2 . Kawasan

Kabupaten Bangka Selatan terdiri dari daerah pesisir dan daerah kepulauan yang terdiri dari 59 pulau serta kawasan yang merupakan daerah pertanian, perkebunan dan hutan lindung serta kawasan pertambangan.

2. Keadaan penduduk

Jumlah penduduk Kabupaten Bangka Selatan secara keseluruhan berdasarkan data terakhir bulan Maret 2011 sebanyak 172.785 jiwa. Jumlah penduduk tersebut terdiri dari laki-laki sebanyak 89.318 jiwa dan perempuan sebanyak 83.467 jiwa. Tingkat kepadatan penduduk rata-rata 48 jiwa/km² dari keseluruhan jumlah penduduk dibandingkan luas wilayah.

3. Pelayanan kepegawaian pemerintah daerah

Dalam usia yang ke-8 tahun, pengelolaan urusan kepegawaian daerah Kabupaten Bangka Selatan telah mengalami perkembangan dalam beberapa masa kepemimpinan kepala daerah, sebagai berikut :

- a. Bulan Mei 2003 Careteker Bupati Bangka Selatan yang pertama dilantik. Tugas pemerintahan dibidang kepegawaian dikelola oleh Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah yang dibentuk berdasarkan Keputusan Bupati Bangka Selatan Nomor 2 Tahun 2003.
- b. Bupati terpilih periode 2005-2010 hasil pemilukada pertama dilantik pada tanggal 8 Agustus 2005, dalam membantu tugas Bupati di bidang kepegawaian maka berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 8 Tahun 2005 dibentuk Badan Kepegawaian Daerah.
- c. Dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka keberadaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Selatan mengalami perubahan struktur organisasi

berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 14 tahun 2008.

- d. Bupati terpilih untuk periode 2010-2015 hasil pemilu pada tanggal 29 Agustus 2010. Keberadaan Badan Kepegawaian Daerah terakhir ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 9 Tahun 2010.

Visi dan Misi Kabupaten Bangka Selatan 2010-2015 :

Visi : “Bangka Selatan Makmur Tahun 2015”

- Misi :
1. meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
 2. pemberdayaan ekonomi rakyat.
 3. menciptakan iklim usaha yang kondusif.
 4. menciptakan aparatur yang bersih dan berwibawa.
 5. meningkatkan infrastruktur yang handal.

Otonomi daerah sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 diikuti dengan desentralisasi urusan kepegawaian kepada daerah. Dalam pasal 133 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dinyatakan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil daerah mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi.

Sebagai unsur pendukung pemerintah daerah dibidang kepegawaian, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian daerah. Visi Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan rancangan Renstra 2010-2015 adalah

“Terwujudnya sumber daya manusia aparatur yang bersih, profesional dan sejahtera” yang dijabarkan ke dalam misi sebagai berikut :

1. Pengembangan manajemen PNS berbasis kompetensi;
 2. Meningkatkan pembinaan dan pengelolaan SDM Aparatur;
 3. Meningkatkan pelayanan prima dibidang kepegawaian; dan
 4. Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.
4. Jumlah pegawai negeri sipil

Jumlah pegawai yang ada (bezetting) sesuai dengan data P3D dari Kabupaten Bangka pada saat kabupaten baru terbentuk tahun 2003 adalah sebanyak 828 pegawai, dan dengan adanya rekrutmen baik dari pelamar umum maupun dari tenaga honorer dan mutasi pegawai maka perkembangan bezetting pegawai pada setiap tahun anggaran adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1. Data Bezetting Pegawai

No	Keadaan Pada Tanggal	Bezetting
1.	31 Desember 2003	828
2.	31 Desember 2004	1.151
3.	31 Desember 2006	1.675
4.	31 Desember 2007	1.801
5.	31 Desember 2008	2.225
6.	31 Desember 2009	2.691
7.	31 Desember 2010	2.838

Data Bezetting terakhir pegawai per 31 Desember 2010 tersebut sebanyak 2.838 pegawai terdiri dari Tenaga Struktural (Eselon) sebanyak 306, Tenaga Guru 1.303, Tenaga Kesehatan 527, dan Tenaga Teknis 702. Sebanyak 745 orang atau 26,25 % dari jumlah tersebut merupakan pegawai yang berkarier pada jalur struktural yaitu pejabat struktural eselon, dan jabatan fungsional umum dan

sebagian kecil tenaga fungsional tertentu yang terdapat pada SKPD yang menyelenggarakan bidang teknis pemerintahan yaitu pada Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, 13 Dinas, 11 Lembaga Teknis Daerah, Pelaksana Harian BNK dan Sekretariat DPK KORPRI.

5. Organisasi perangkat daerah dan jabatan struktural

Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangka Selatan terdiri dari Sekretariat Daerah yang membawahi 3 Asisten dan 6 Bagian, Sekretariat DPRD, 13 Dinas, 11 Lembaga Teknis Daerah (5 Badan, Inspektorat, 3 Kantor dan Satuan Polisi Pamong Praja), Pelaksana Harian BNK, Sekretariat DPK KORPRI, RSUD, 7 Kecamatan, 3 Kelurahan, 50 Desa, 6 Puskesmas Perawatan, 2 Puskesmas Non Perawatan, 29 Pustu, 45 Poskesdes, 4 Polindes, 6 TK Pembina, 82 SD Negeri, 24 SMP Negeri, 7 SMA Negeri dan 5 SMK Negeri.

Jumlah pegawai yang berkarier pada jalur struktural atau pada SKPD yang menyelenggarakan bidang teknis pemerintahan terdiri dari pejabat eselon II sebanyak 28 orang, pejabat eselon III sebanyak 81, pejabat eselon IV sebanyak 115 dan jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu sebanyak 521 orang. Data pejabat struktural eselonering secara keseluruhan pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.2 Data Pejabat Eselonering

No	Pejabat	Tersedia	Sudah Terisi	Belum Terisi
1.	Eselon II a	1	1	0
2.	Eselon II b	27	27	0
3.	Eselon III a	46	44	2
4.	Eselon III b	74	55	19
5.	Eselon IV a	317	149	168
6.	Eselon IV b	58	48	10
7.	Eselon V a	31	3	28
	Jumlah	554	327	227

Sumber : Data Formasi PNS Kabupaten Bangka Selatan Tahun 2011

6. Pembinaan karier pegawai negeri sipil

Pengembangan karier pegawai berlangsung sejak pegawai diangkat sebagai CPNS, menjadi PNS, sebagai pejabat fungsional umum atau fungsional tertentu, diangkat dalam jabatan eselon IV, eselon III, sampai dengan eselon II, sebagai eselon tertinggi pada pemerintah daerah kabupaten. Selama kurun waktu empat tahun terakhir program peningkatan kapasitas dan kualitas Sumber Daya Aparatur Kabupaten Bangka Selatan dapat dilihat antara lain pada data pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

- a. Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural eselonering dibandingkan dengan jabatan yang tersedia dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3 Data Jabatan Struktural

No	Tahun	Jabatan yang Tersedia	Jabatan yang Terisi	Persentase
1.	2008	373	125	33,5 %
2.	2009	505	128	25,3 %
3.	2010	537	232	43,2 %
4.	2011	521	327	59.1 %

Sumber : Data Kepegawaian Kabupaten Bangka Selatan Tahun 2011

- b. Pegawai Negeri Sipil yang telah dikutsertakan pada Diklatpim II, Diklatpim III dan Diklatpim IV dengan jumlah jabatan struktural dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Data Diklatpim

No	Tahun	Jumlah Pejabat Eselon	Mengikuti DiklatPim	Persentase keseluruhan
1	Sampai 2007	128	43	33 %
2.	2008	142	17	42 %
3.	2009	128	23	65 %
4.	2010	232	3	37 %
5.	2011	308	13	32 %

Sumber : Data Kepegawaian Kabupaten Bangka Selatan Tahun 2011

- c. Pegawai Negeri Sipil yang ditunjuk melaksanakan Tugas Belajar dan diberikan ijin belajar untuk meningkatkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Data Tugas Belajar dan Ijin Belajar

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Pegawai Tugas Belajar	Pegawai Ijin Belajar	Persentase Keseluruhan
1.	2008	1.801	16	5	1,2 %
2.	2009	2.225	10	11	1,9 %
3.	2010	2.691	13	39	3,5 %
4.	2011	2.838	5	25	4,4 %

Sumber : Data Kepegawaian Kabupaten Bangka Selatan Tahun 2011

Berdasarkan tabel-tabel tersebut menunjukkan bahwa perlunya ditingkatkan pengembangan karier pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan mengingat kesempatan atau jabatan yang tersedia telah semakin banyak terisi, sedangkan banyak dari pejabat tersebut yang belum mengikuti Diklatpim. Peningkatan kompetensi jabatan memerlukan keikutsertaan pejabat atau calon pejabat dalam Diklatpim Tingkat II, Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat IV. Peningkatan kompetensi dan kemampuan pegawai dapat dilakukan antara lain melalui peningkatan pendidikan seperti penunjukan tugas belajar dan pemberian ijin belajar bagi pegawai untuk mengikuti pendidikan S2, S1 dan DIII, disamping keikutsertaan pegawai dalam diklat teknis dan diklat fungsional serta bentuk pengembangan karier yang lainnya.

Objek penelitian difokuskan pada pegawai yang berkarier di jalur struktural dan fungsional pada SKPD-SKPD yang menyelenggarakan bidang teknis pemerintahan dengan pertimbangan bahwa SKPD-SKPD tersebut menyelenggarakan tugas atau bidang teknis dan pegawai yang berada pada SKPD tersebut merupakan pegawai dengan beragam pendidikan, keahlian dan kemampuan sesuai dengan bidang teknisnya masing-masing. Struktur organisasi

Satuan Kerja Perangkat Daerah pada pemerintah kabupaten merupakan struktur tingkatan jabatan yang lengkap dan berjenjang dalam jalur pengembangan karier pegawai sehingga menarik untuk diteliti.

B. Faktor-Faktor Dominan yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Pegawai

Kuesioner yang disebar dalam penelitian ini menghasilkan data dalam bentuk isian responden atas kuesioner. Data yang diperoleh dari alat ukur berupa data pengukuran ordinal dengan kategori jawaban terdiri atas 5 tingkatan menggunakan skala *Likert*. Transformasi data dari skala ordinal menjadi data dengan skala interval menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)* agar data tersebut dapat dianalisis dengan Analisis Regresi Berganda. Setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, data yang didapat sebagai hasil dari transformasi menjadi data interval dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai alat pengukur.

1. Analisis faktor

Analisis faktor adalah suatu analisis data untuk mengetahui faktor-faktor yang dominan dalam menjelaskan suatu masalah. Analisis faktor akan menganalisis sejumlah variabel dari suatu pengamatan yang dititikberatkan dari teori dan kenyataan yang sebenarnya dan menganalisis interkorelasi (hubungan) antar variabel tersebut untuk menetapkan apakah variasi-variasi yang tampak dalam variabel tersebut berasal atau berdasarkan sejumlah faktor dasar yang jumlahnya lebih sedikit dari jumlah variasi yang ada di dalam variabel. Hasil analisis faktor ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6 Validitas Faktor

Test	Nilai
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy.</i>	0,868
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i> <i>Approx. Chi-Square</i>	355,703
<i>df</i>	36
<i>Signifikansi</i>	0,000

Dari tabel tersebut diperoleh nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* adalah sebesar 0,868. Hasil ini memperlihatkan bahwa instrumen ini valid karena nilai *KMO* lebih besar dari 0,5. Disamping itu dilihat dari nilai *Bartlett's Test* menunjukkan nilai 355,703 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen ini telah memenuhi syarat valid atau layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Untuk melihat korelasi dari masing-masing faktor dapat dilihat dari tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7 Interkorelasi (Hubungan) Antar Variabel

Variabel	penilaian diri	pemetaan karier	identifikasi usaha mencapai tujuan karier	rencana pengembangan diri	penilaian kinerja	pendidikan terkait karier	informasi karier	konseling karier	pengembangan karier pegawai
penilaian diri	0,899 ^a	-0,044	-0,156	-0,141	-0,155	-0,062	0,170	-0,156	-0,078
pemetaan karier	-0,044	0,834 ^a	-0,211	0,023	-0,015	-0,242	0,085	0,136	-0,288
identifikasi usaha mencapai tujuan karier	-0,156	-0,211	0,871 ^a	-0,378	-0,202	0,071	-0,030	-0,023	-0,118
pengembangan diri	0,141	0,023	-0,378	0,801 ^a	0,108	-0,208	-0,227	0,107	0,064
penilaian kinerja	-0,155	-0,015	-0,202	0,108	0,894 ^a	-0,216	-0,215	-0,307	-0,022
pendidikan terkait karier	-0,062	-0,242	0,071	-0,208	-0,216	0,885 ^a	-0,294	-0,084	0,048
informasi karier	0,170	0,085	-0,030	-0,227	-0,215	-0,294	0,867 ^a	-0,161	-0,295
konseling karier	-0,156	0,136	-0,023	0,107	-0,307	-0,084	-0,161	0,867 ^a	-0,359
pengembangan karier pegawai	-0,078	-0,288	-0,118	0,064	-0,022	0,048	-0,295	-0,359	0,867 ^a

a. *Measures of Sampling Adequacy (MSA)*

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil korelasi dari masing-masing faktor tersebut tergolong tinggi ($> 0,5$). Hasil pengujian analisis diketahui bahwa nilai korelasi masing-masing faktor yaitu : penilaian diri sebesar 0,899, pemetaan karier sebesar 0,834, identifikasi usaha mencapai tujuan karier sebesar 0,871,

pengembangan diri sebesar 0,801, penilaian kinerja sebesar 0,894, pendidikan karier sebesar 0,885, informasi karier sebesar 0,867, konseling karier sebesar 0,867, dan pengembangan karier pegawai sebesar 0,867. Jika ditentukan korelasi yang cukup kuat diantara faktor-faktor pembentuk maka faktor tersebut dinyatakan memang sebagai pembentuk variabel. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas faktor dapat disimpulkan bahwa semua faktor adalah valid sebagai pembentuk variabel. Dengan diperolehnya skor faktor, maka hasil tersebut merupakan data input untuk dapat dianalisis lebih lanjut dengan metode analisis regresi berganda.

2. Analisis regresi linier berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan *Stepwise Methods* dengan bantuan software SPSS Versi 17.0. Analisis Regresi Berganda dengan *Stepwise Methods*, secara langsung memisahkan antara variabel-variabel bebas yang signifikan dan tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat. Metode *Stepwise* akan menggunakan variabel penjelas terbaik pertama kali, dan kemudian yang kedua dan seterusnya. Variabel ditambahkan ke dalam model selama nilai *p-value* (signifikansi) kurang dari nilai kritik α . Hasil analisis menampilkan variabel-variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8 Variabel Yang Signifikan Mempengaruhi Pengembangan Karier

Variabel	Beta Koefesien Terstandar	Signifikansi
Konseling karier	0,409	0,000
Pemetaan karier	0,255	0,001
Informasi karier	0,297	0,002

Sumber : Data Primer 2011

Berdasarkan hasil analisis pada tabel tersebut dapat dirumuskan suatu persamaan regresi untuk pengembangan karier pegawai adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,409X_1 + 0,255X_2 + 0,297X_3$$

Keterangan :

- Y = Pengembangan Karier Pegawai
 X₁ = Konseling Karier
 X₂ = Pemetaan Karier
 X₃ = Informasi Karier

Hasil persamaan regresi berganda menunjukkan nilai signifikansi X₁ sebesar 0,00, X₂ sebesar 0,001, dan X₃ sebesar 0,002 yang berarti bahwa nilai signifikansi ketiga variabel $\leq 0,05$ yang meng indikasikan variabel konseling karier, pemetaan karier dan informasi karier secara parsial berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai. Penjelasan untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

a. Konseling karier

Berdasarkan hasil analisis variabel konseling karier dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel konseling karier berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Kenaikan konseling karier sebesar satu satuan juga dapat meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,409 satuan dengan menganggap faktor lain tetap/konstan. Semakin baik konseling karier yang diberikan oleh organisasi maka semakin efektif pengembangan karier pegawai.

Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karier adalah memberikan jasa konseling kepada para pekerja. Hal yang harus dipertimbangkan dalam memberikan konseling, yaitu mendorong pegawai yang bersangkutan sendiri melalui dirinya dan

memperhitungkan perubahan yang sangat mungkin terjadi dilingkungannya dengan dampak tertentu terhadap karier orang yang bersangkutan. Konselor karier adalah seseorang yang mampu dan bersedia mendengarkan minat karyawan dan menyediakan informasi tentang pekerjaan-pekerjaan yang terkait. Konselor juga dapat membantu para karyawan menemukan minat pegawai dengan mengelola dan menafsirkan sikap, keterampilan dan psikologis pegawai. Sedangkan Dessler (2009:10) menyebutkan dengan istilah bimbingan yaitu program formal atau informal dimana manajer tingkat menengah dan senior membantu karyawan yang kurang berpengalaman misalnya, dengan memberikan mereka saran karier dan membantu mereka mengemudikan kesukaran politis. Konseling karier dapat menggali minat, keterampilan, dan latar belakang pendidikan pegawai sehingga mereka dapat bekerja melalui pelatihan profesional dibidang tertentu melalui pejabat strukturalnya. Pendekatan ini umumnya lebih kepada pendekatan informal.

Konseling karier yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan sangat membantu pegawai dalam mengembangkan tujuan karier dan memperoleh alur karier yang tepat. Cara pendekatan pengembangan yang paling sering digunakan pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan adalah melalui konseling karier oleh pegawai dengan penyelia yaitu atasan atau Kepala Satuan Kerja masing-masing dan atau Badan Kepegawaian Daerah. Konselor pada Satuan Kerja yaitu melalui sub bagian kepegawaian atau kepada atasan langsung masing-masing dapat memberikan pegawai saran karier, dapat pula membantu mengemudikan kesukaran politis dan mengajukan pegawai untuk dicalonkan dalam jabatan yang diminati sesuai kompetensinya. Konselor pada Satuan Kerja

juga dapat menjadi perantara dengan Badan Kepegawaian Daerah dalam aktivitas pengembangan karier pegawai. Terlebih bagi jabatan fungsional tertentu, Tim Penilai Angka Kredit pada umumnya terdapat pada satuan kerja atau instansi pembina yang terkait sehingga pengembangan kariernya lebih intensif dilakukan oleh Satuan Kerja masing-masing.

Konseling karier oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bangka Selatan dapat menggali minat, keterampilan, dan latar belakang pendidikan pegawai untuk diangkat dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional baik fungsional umum maupun fungsional tertentu dengan melihat latar belakang pengangkatan pegawai yang bersangkutan dan informasi riwayat pekerjaan serta prestasi yang telah diraih oleh pegawai yang bersangkutan. Konseling karier yang diberikan juga dapat mengungkap kebutuhan diklat-diklat profesional bagi pegawai dibidang tertentu seperti Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis ataupun Diklat Fungsional sehingga mereka dapat bekerja dengan baik sesuai jabatannya. Badan Kepegawaian Daerah memberikan penjelasan kepada pegawai mengenai pentingnya menambah keterampilan dan meningkatkan pendidikan sesuai ketentuan peraturan yang berlaku. Konseling karier yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah kepada pegawai melalui interaksi langsung dengan pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keperluan pengembangannya pada bidang-bidang teknis yang ada di BKD.

Konseling karier yang dilakukan pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan dapat membantu pegawai menetapkan tujuan karier dan menemukan jalan yang tepat untuk mencapainya. Konseling karier tersebut membantu pegawai dalam memilih pekerjaan yang diminati serta mengamati dan menafsirkan sikap,

keterampilan kerja serta psikologi lainnya. Pegawai dapat senantiasa meningkatkan kualifikasinya melalui pendidikan dan pelatihan tambahan yang diperlukan untuk mengembangkan kariernya. Konseling karier dapat dilakukan melalui pertemuan pribadi dengan para pegawai pada waktu yang disepakati atau melalui pertemuan resmi. Konseling karier yang dilakukan pejabat atau penyelia termasuk pula memberikan informasi bagi pegawai tidak hanya seberapa baik mereka telah melakukan pekerjaan, tetapi potensi apa yang dapat mereka capai di masa mendatang.

Badan Kepegawaian Daerah dipandang telah fleksibel dan proaktif di dalam melakukan konseling karier. Para pejabat struktural pada Satuan Kerja sebagai penyelia dan atau Badan Kepegawaian Daerah (BKD) memainkan perannya secara aktif sebagai konselor karier dan menyediakan umpan balik. Para pegawai menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karier. Pejabat struktural dan BKD dapat membantu dalam perencanaan karier serta memberikan jalan menuju karier yang diinginkan. Manajemen kepegawaian instansi dan perhatian yang lebih besar dari satuan kerja dan atau BKD dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, dan mengembangkan kepuasan pegawai, menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai.

b. Pemetaan karier

Berdasarkan hasil analisis variabel konseling karier dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel pemetaan karier berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka

Selatan. Kenaikan pemetaan karier sebesar satu satuan juga dapat meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,255 satuan dengan menganggap faktor lain tetap/konstan. Semakin jelas pemetaan karier yang dilakukan oleh pegawai maka semakin efektif pengembangan karier pegawai yang bersangkutan.

Dessler (2005:7) mengatakan bahwa untuk karyawan individual, proses perencanaan karier berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahannya dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan. Seseorang ingin mencapai status, pekerjaan, karier yang menunjang minat, kemampuan, nilai-nilai dan keahliannya. Pegawai ingin memilih jabatan, pekerjaan, dan karier yang sesuai dengan tuntutan proyeksi masa depan untuk berbagai jenis pekerjaan. Pemetaan karier adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karier seorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan pegawai untuk memegang jabatan tertentu.

Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan dapat mengetahui suatu gambaran pemetaan karier berdasarkan lintas jabatan struktural dan atau lintas jabatan fungsional. Gambaran pemetaan (susunan) atas kumpulan jabatan struktural berurutan dari suatu pekerjaan yang mempunyai tingkatan paling rendah sampai jabatan yang mempunyai tingkatan paling tinggi yang dapat dilalui pegawai sepanjang perjalanan kariernya. Pemetaan karier dilengkapi penggambaran arah jalur promosi suatu jabatan dari suatu jabatan dengan jabatan lainnya yaitu kemungkinan perpindahan jabatan baik arah vertikal, horizontal maupun diagonal. bagi pegawai ke depan. Pemetaan karier juga dilakukan berdasarkan evaluasi korelasi masing-masing jabatan pada jenjang/tingkatan tertentu baik antar jabatan struktural atau jabatan fungsional maupun antara kedua jabatan tersebut.

Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan telah membagi kelompok karier jabatan menjadi jabatan struktural dan jabatan fungsional guna penyusunan peta karier bagi pegawai. Karier dalam persepsi pengembangan tidak hanya berkembang dengan mengikuti alur struktural dimana karier terpetakan sesuai struktur organisasi, tetapi juga dikembangkan mengikuti alur fungsional. Peluang promosi yang semakin terbatas pada jenjang hirarki jabatan struktural dan formasi pada saat pegawai direkrut merupakan peluang bagi terciptanya promosi jabatan fungsional. Alternatif ini telah direalisasikan karena peningkatan kebutuhan akan tenaga teknik dan fungsional dalam menghadapi tuntutan pengembangan pemerintah daerah.

Pegawai dapat memilih kemungkinan memegang jabatan struktural atau memilih berkarier pada jabatan fungsional dan dapat menjelaskan alasan terhadap pilihan tersebut sehingga lebih tergambaran prospek karier, dapat menentukan arah dan mendorong pengembangan kariernya. Pegawai dapat menyesuaikan antara keinginan kariernya dengan kesempatan yang tersedia dalam organisasi, menggambarkan prospek karier dan menjelaskan tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan tertentu. Pemetaan karier yang dilakukan setidaknya lebih baik dalam menjamin karier seorang pegawai akan berkembang, sehingga ketika peluang karier muncul dapat dimanfaatkan oleh pegawai.

Pengembangan karier sangat membantu pegawai didalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan struktur organisasi pemerintah daerah. Hal tersebut karena karier yang akan dilalui oleh pegawai telah terpetakan dengan baik dan tingkat kesiapan pegawai untuk

memangku jabatan telah sesuai dengan kompetensinya. Sehingga Pejabat Pembina Kepegawaian dan Badan Kepegawaian Daerah juga akan mudah untuk mengisi jabatan-jabatan yang lowong dalam pekerjaan dengan SDM pegawai yang ada dalam organisasi.

c. Informasi karier

Berdasarkan hasil analisis variabel Informasi karier dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel informasi karier berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Kenaikan informasi karier sebesar satu satuan juga dapat meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,297 satuan dengan menganggap faktor lain tetap/konstan. Semakin jelas akses informasi karier yang diberikan oleh organisasi maka semakin efektif pengembangan karier pegawai.

Handoko (2008:129) mengemukakan bahwa sebagian besar informasi ini telah tersedia sebagai bagian sistem informasi sumber daya manusia. Sebagai contoh, deskripsi dan spesifikasi jabatan adalah informasi yang sangat berguna bagi seorang karyawan yang sedang mencoba untuk mengestimasi sasaran-sasaran kariernya. Departemen personalia juga dapat mengidentifikasi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang melalui rencana-rencana kepegawaian. Mondy (2008:250) menjelaskan bahwa deskripsi-deskripsi pekerjaan memberikan petunjuk kepada para karyawan dengan atasannya bisa mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Jika informasi tersedia, para pegawai dapat memperoleh alur karier yang layak dan mengembangkan kemajuan pekerjaan atau jabatan sebagai bagian dari alur karier yang membutuhkan prasyarat tertentu.

Informasi karier yang diberikan oleh BKD maupun Satuan Kerja pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan dapat membantu para pegawai menentukan tujuan, jalur dan pengembangan kariernya. Pegawai umumnya memiliki akses kepada informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karier dan peluang untuk dipromosikan. Semua pegawai memiliki informasi yang benar, dan memiliki peluang yang sama untuk merencanakan maupun untuk menempuh kariernya. BKD menyediakan informasi karier yang dibutuhkan sebagai bagian dari sistem informasi SDM antara lain uraian pekerjaan/jabatan, spesifikasi jabatan, pola karier, jalur karier dan sistem pengembangan karier yang berlaku pada pemerintah daerah sesuai dengan sistem manajemen kepegawaian yang berlaku dalam rangka memotivasi pegawai untuk mengembangkan karier.

BKD menyediakan informasi yang diperlukan pegawai didalam membuat perencanaan karier seperti informasi tentang deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan serta syarat jabatan dalam analisis jabatan. Susunan persyaratan dan uraian jabatan dikomunikasikan secara terbuka kepada para pegawai dengan sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pematangan tugas, pelatihan, maupun pendidikan yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan. Informasi yang diberikan bagi seluruh pegawai baik yang bekerja pada jalur jabatan struktural maupun jabatan fungsional termasuk dalam hal pengelolaan dan pembinaan jabatan fungsional.

Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan memperoleh informasi karier selain melalui informasi karier dari BKD, juga dengan jalan menanyakannya kepada orang yang telah menjalaninya. BKD juga dapat menyediakan informasi tentang jalan alternatif menuju karier yaitu menyediakan

pilihan karier bagi pegawai melalui jalur jabatan struktural dan jabatan fungsional sesuai dengan formasi dan kompetensi pegawai. Jadi kalau ada pegawai yang tidak berminat pada suatu jenjang pekerjaan atau jabatan tertentu, ada alternatif lain bagi pegawai tersebut untuk tetap dapat menemukan jalan karier yang layak dan mengembangkan kariernya. Secara ideal pemerintah sudah mempunyai informasi karier yang matang, ketentuan dan persyaratan yang harus dipenuhi sehingga dapat diinformasikan kepada semua pegawai secara transparan dan pegawai akan relatif mudah menentukan arah kariernya.

Hasil analisis data yang menampilkan variabel-variabel yang belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah kabupaten Bangka Selatan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9 Variabel Yang Belum Secara Signifikan Mempengaruhi Pengembangan Karier

Variabel	Beta In	t	Signifikansi
Penilaian diri	0,074 ^c	0,917	0,362
Identifikasi usaha mencapai tujuan karier	0,104 ^c	1,183	0,240
Rencana pengembangan diri	-0,006 ^c	-0,076	0,939
Penilaian kinerja	0,055 ^c	0,524	0,602
Pendidikan terkait karier	-0,035 ^c	-0,358	0,721

Berdasarkan tabel tersebut nilai signifikansi $\geq 0,05$ yang berarti variabel tersebut belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai yaitu variabel penilaian diri, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja dan pendidikan karier. Nilai yang tidak signifikan tersebut menunjukkan bahwa pegawai tidak memandang penting variabel-variabel tersebut, ada atau tidaknya dan tinggi atau rendahnya variabel-variabel tersebut tidak mempengaruhi pengembangan karier pegawai pada

Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Penjelasan untuk masing-masing variabel yang belum signifikan terhadap pengembangan karier dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Penilaian diri

Berdasarkan hasil analisis variabel penilaian diri dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Mondy (2008:243-245) menjelaskan bahwa penilaian diri adalah proses mempelajari diri sendiri, langkah awal yang harus dikerjakan seseorang dalam merencanakan karier. Penilaian diri yang realistis bisa membantu seseorang untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang bisa mempengaruhi kemajuan kariernya secara keseluruhan. Menurut Noe, *et. al.* (2010:560-561) penilaian diri mengacu pada penggunaan informasi oleh para karyawan untuk menentukan minat karier, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku.

Seringkali seorang pegawai menerima suatu pekerjaan atau jabatan tanpa mempertimbangkan kecocokannya dengan minat dan kemampuannya. Sehingga minat pegawai terhadap bidang keahliannya dan pengetahuan yang didapat dari pendidikan tidak sesuai dengan tugas jabatan atau pekerjaan. Pegawai tersebut tidak dapat menilai dirinya sendiri melalui penentuan minat karier, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilakunya karena ketidaksesuaian jabatan yang didudukinya dengan pendidikan, minat dan kemampuannya. Diantara pegawai yang direkrut sebagai CPNS Kabupaten Bangka Selatan pada formasi jabatan tertentu tidak melaksanakan tugasnya sesuai formasinya, namun melaksanakan

tugas lain yang sifatnya umum atau administratif sehingga tidak sesuai dengan kompetensi yang diharapkan pada saat perekrutan.

Diantara para pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan belum dapat menilai diri sendiri dengan rinci dan jujur, sehingga dapat menyesuaikan minat dan kemampuannya dengan karier yang tersedia. Pegawai masih mempertanyakan siapa yang mampu memprediksi secara akurat ke mana karier menuju ke masa depan. Maka dari itu sejumlah pegawai hanya peduli terhadap konsep-konsep perencanaan karier, tanpa pemahaman tentang tujuan dan rute karier yang dapat menunjang minat, nilai-nilai dan bakatnya sehingga belum dapat menentukan langkah untuk perencanaan karier darimana akan dimulai. Penilaian diri sendiri dan pengungkapan penyebab-penyebab kinerja buruk jika dilakukan akan mempertinggi keterlibatan pegawai dan harus menghasilkan penilaian yang akurat, jujur dan adil. Sasaran proses penilaian diri adalah untuk membuat pegawai memandang diri sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

b. Identifikasi usaha mencapai tujuan karier

Berdasarkan hasil analisis variabel identifikasi usaha mencapai tujuan karier dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Mondy (2008:243) mendefinisikan perencanaan karier adalah proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Dessler (2009:35) mengatakan bahwa pegawai juga harus mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang tepat, dan juga pekerjaan-pekerjaan yang sangat dibutuhkan dalam beberapa tahun kedepan.

Pro-kontra dikalangan pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan untuk menentukan sikap yang benar masih terjadi yaitu pegawai bersikap menerima dan tidak perlu memusingkan prospek karier atau cukup ambisius untuk mengejar karier. Terkadang karier belum bisa memuaskan pegawai walaupun identifikasi usaha untuk mencapainya telah dilakukan. Kebanyakan pegawai mengabaikan identifikasi usaha untuk mencapai tujuan kariernya karena mengasumsikan bahwa BKD atau pimpinannya pada SKPD masing-masing yang memegang tanggung jawab lebih besar terhadap pengembangan kariernya. Hampir semua pegawai juga mempertanyakan siklus hidup pekerjaannya dan jawabannya tidak membantu mengidentifikasi berbagai tindakan yang dibutuhkan untuk pengembangan kariernya.

Perjalanan karier pegawai lebih banyak ditentukan oleh pemerintah daerah kabupaten tanpa atau dengan sedikit memberikan ruang kepada pegawai untuk terlibat dalam penentuan kariernya, sehingga pegawai tidak dapat mengidentifikasi usaha-usaha apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan kariernya di masa yang akan datang. Terlebih karier yang dilalui oleh pegawai pada SKPD yang menyelenggarakan tugas-tugas teknis, perjalanan karier pegawai lebih banyak mengikuti jalur struktural, masih sedikit pegawai yang berminat untuk berkarier pada jalur jabatan fungsional. Jalur fungsional dipilih sebagai alternatif terakhir oleh pegawai karena keharusan oleh pemerintah daerah atau secara pribadi apabila karier jabatan struktural tidak memungkinkan lagi karena terbatas pada organisasi.

Seharusnya suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seorang pegawai, tetapi pegawai itulah yang harus mencapai jabatan yang dicita-citakannya.

Pegawai mempunyai kewajiban untuk berusaha agar perjalanan karier pegawai tidak tersendat, apalagi mandeg. Pengelolaan karier secara individu dikalangan Pegawai Negeri Sipil belum mendapatkan porsi yang semestinya. Pegawai masih mengharapkan pemerintah daerah yang lebih bertanggung jawab memperhatikan pengembangan karier pegawai dibandingkan pegawai sendiri. Sehingga merupakan suatu hal yang wajar apabila seorang Pegawai Negeri Sipil tidak dapat meraba kemana perjalanan kariernya dimasa depan, apalagi untuk mengidentifikasi usaha mencapainya.

c. Pengembangan diri

Berdasarkan hasil analisis variabel pengembangan diri dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Noe, *et. al.* (2008:525) mengatakan bahwa para karyawan harus mengembangkan berbagai keterampilan yang baru daripada hanya mengandalkan pengetahuan dasar yang tidak berubah. Jenis-jenis pengetahuan yang dibutuhkan karyawan telah berubah. Penekanan pada pembelajaran secara terus menerus serta belajar selain mengetahui cara dan berbagai perubahan pada kontrak psikologis akan mengubah arah dan frekuensi gerakan pada karier. Notoatmodjo (2009:161) mengatakan “Karier seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang tersebut dalam suatu organisasi.”

Masih banyak pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan yang bekerja masih asal-asalan dalam arti asal masuk dan bekerja karena diperintah oleh atasan, namun tidak mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kemampuannya baik melalui pekerjaan sehari-hari maupun mencari pengetahuan dan keterampilan baru sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan

regulasi perundang-undangan. Setiap pegawai pada umumnya ingin maju, berkembang dan sukses, namun tidak banyak pegawai yang tahu kemana dan bagaimana pengembangan tersebut dilakukan. Motivasi pegawai untuk lebih mengembangkan diri masih rendah.

Bagi pegawai yang telah melakukan pengembangan diri baik melalui pendidikan formal, diklat, mencari pengetahuan dan keterampilan baru atau melalui pelaksanaan tugas atau bekerja sehari-hari, terkadang belum begitu berpengaruh terhadap pengembangan kariernya. Tidak ada perbedaan antara pegawai yang berkinerja baik dengan pegawai yang biasa-biasa saja atau berkinerja buruk dalam kariernya. Hal tersebut menyebabkan pegawai yang berkompeten tidak dapat mengerahkan dan menggerakkan dayanya dengan optimal. Pegawai akan mampu melakukan suatu tindakan apabila memang ada kekuasaan untuk mengerahkan dan menggerakkan dayanya.

Hal yang lebih buruk lagi terjadi dalam pengembangan karier pegawai adalah dimana anggapan para pegawai bahwa profesionalisme pegawai tidak diukur dari kualitas, prestasi dan kompetensinya, tetapi lebih banyak diwarnai kepada afiliasi politik sehingga lebih memperburuk motivasi pegawai untuk mengembangkan dirinya. Pengelolaan manajemen pemerintahan daerah menuntut kinerja pegawai yang kompetitif dengan kualitas unggul. Kinerja pegawai pemerintah daerah yang berorientasi pada kualitas unggul mensyaratkan peningkatan pendidikan serta keahlian sesuai dengan perkembangan yang dihadapi.

d. Penilaian kinerja

Berdasarkan hasil analisis variabel penilaian kinerja dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada

Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Dessler (2005:21) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja seharusnya tidak hanya berkaitan dengan mengatakan bagaimana seseorang melakukan suatu pekerjaan, tetapi juga memberikan waktu yang memungkinkan bagi seorang karyawan untuk menghubungkan kinerja tersebut dengan minat kariernya, serta kebutuhan-kebutuhan pengembangannya kedalam suatu rencana karier.”

Noe, *et. al.* (2008:541) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai proses mengukur kinerja para karyawan. Informasi penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk pengembangan karyawan pada kondisi-kondisi tertentu. Sistem penilaian harus memberitahukan kepada para karyawan secara khusus tentang masalah-masalah kinerja dan cara mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

Sistem penilaian kinerja yang ada pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan secara umum dengan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) hanya menilai aspek-aspek non hasil kerja. DP3 berlaku untuk semua pegawai, tanpa memperhatikan golongan, pangkat atau jenis pekerjaan. DP3 tidak mengukur apa yang seharusnya diukur yaitu kinerja pegawai. Unsur-unsur penilaian yang ada dalam DP3 relatif sulit diukur sehingga berpotensi menimbulkan bias penilaian. Penilaian semacam ini akan sangat bergantung pada bagaimana atasan menginterpretasikan makna sangat baik, baik dan cukup yang mungkin sangat subyektif. DP3 yang dilakukan dalam menilai kinerja belum mampu untuk mengukur kinerja dan kemampuan sumber daya manusia. Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian pegawai kurang berguna untuk

mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan guna mencapai sasaran-sasaran organisasi/lembaga.

Penilaian kinerja yang akurat menuntut lebih dari sekedar alat pemberi nilai kinerja dan tidak hanya terjebak pada angka-angka formalisme administrasi. Penyusunan instrumen penilaian kinerja yang berorientasi pada kinerja menjadi suatu keharusan untuk dilakukan. Sistem penilaian kinerja yang tepat dapat digunakan untuk kepentingan strategis organisasi antara lain promosi dan pengembangan karier. Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para pegawai, tetapi harus dilaksanakan dalam suatu cara sehingga dapat meningkatkan komitmen pegawai untuk lebih produktif.

Metode baru pengkajian kompetensi pegawai yang banyak digunakan saat ini adalah *assessment centre* yang dirancang untuk menyediakan informasi komprehensif tentang kompetensi setiap PNS, sesuai kriteria sukses setiap jabatan yang akan diisi dan kebutuhan diklat setiap PNS. Fungsi dalam *assessment* SDM ini yaitu untuk memilih orang yang tepat pada jabatan/pekerjaan tertentu dan untuk menyusun rencana pengembangan SDM. Penilaian atas kinerja SDM yang akan dipromosikan atau dimutasikan pada jabatan tertentu pada masa yang akan datang akan bermuara pada pelaksanaan *assessment centre* tersebut. Pelaksanaan *assessment centre* dapat dilaksanakan bekerjasama dengan instansi terkait seperti Kantor regional VII BKN yang telah memiliki fasilitas dimaksud. Namun *assessment centre* belum pernah dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan bagi pejabat dan calon pejabat struktural. Pemerintah daerah pernah melaksanakan *Fit and Proper Test* melalui *Psycho Test* bagi calon pejabat struktural, namun hal tersebut juga tidak dapat mengukur secara spesifik

kompetensi pejabat yang bersangkutan untuk menduduki jabatannya. Sehingga penilaian seseorang untuk menduduki jabatan tidak berdasarkan pada penilaian yang seharusnya.

e. Pendidikan terkait karier

Pendidikan yang terkait dengan karier pegawai antara lain adalah pendidikan karier seperti workshop, lokakarya dan seminar, pendidikan formal atau peningkatan pendidikan melalui program pendidikan S1, S2 dan S3 baik tugas belajar maupun ijin belajar, Diklat Kepemimpinan (Diklatpin), Diklat Teknis dan Diklat Fungsional. Berdasarkan hasil analisis variabel pendidikan terkait karier dalam penelitian ini belum berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. Siagian (2001:211-214) mengatakan bahwa salah satu peranan bagian kepegawaian dalam perencanaan karier adalah pendidikan tentang perencanaan karier, yaitu pengalihan pengetahuan tentang berbagai teknik perencanaan karier yang bentuknya dapat beraneka ragam seperti ceramah dari para eksekutif organisasi, loka karya dan seminar. Dessler (2009:21) mengatakan bahwa *workshop* karier menggunakan perangkat pedoman yang berkaitan dengan pekerjaan untuk membantu para karyawan mengidentifikasi keahlian yang berkaitan dengan karier dan pengembangan yang berkaitan dengan kebutuhan mereka.

Workshop, Lokakarya dan Seminar sebagai pendekatan formal perencanaan karier jarang diselenggarakan oleh pemerintah daerah dan ketersediaan program-program diklat baik teknis maupun fungsional yang dilaksanakan belum dapat memberikan kontribusinya terhadap pengembangan karier bagi pegawai. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal atau memperoleh peningkatan

pendidikan sangat terbatas dan pegawai yang telah mengikuti program pendidikan belum menjadi jaminan juga untuk mendapatkan pengembangan kariernya dari organisasi dengan lebih baik. Pendidikan formal atau peningkatan pendidikan melalui program pendidikan S1, S2 dan S3 baik yang ditunjuk melaksanakan tugas belajar maupun pemberian ijin belajar bagi pegawai, selain itu melalui pengembalian biaya kuliah dan bantuan pengembangan lainnya yang tersedia dapat membantu pegawai mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk maju. Pegawai dapat memperoleh manfaat dari mengikuti program yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan.

Pola-pola penyelenggaraan Diklatpim yang dilaksanakan selama ini, esensi Diklatpim yang sesungguhnya tidak tercapai karena orientasi peserta tidak lagi pada pemenuhan kompetensi yang seharusnya dimiliki sebagai pemimpin, tetapi keinginan untuk mendapatkan posisi pada jabatan struktural. Masih banyak pegawai yang belum mengikuti Diklatpim dan diklat-diklat lainnya namun sudah menduduki jabatan, sementara yang sudah mengikuti juga belum menjadi syarat utama untuk jaminan menduduki jabatan.

Diklat Teknis dan Diklat Fungsional seharusnya diikuti oleh orang yang mempunyai kesenjangan kompetensi atau belum memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan jabatan. Namun banyak ditemukan diklat yang diikuti oleh peserta yang pekerjaannya tidak mempunyai relevansi dengan materi/fokus diklat. Meskipun Diklat merupakan bagian yang penting dalam manajemen SDM organisasi birokrasi akan tetapi pelaksanaan diklat dalam organisasi birokrasi sering tidak dianggap sebagai suatu prioritas yang penting. Diklat sering hanya dianggap sebagai formalitas belaka untuk memenuhi tuntutan

penempatan para pegawai pada jenjang jabatan struktural atau fungsional tertentu, bukan sebagai instrumen untuk meningkatkan kapasitas anggota organisasi birokrasi. Diklat Teknis dan Diklat Fungsional pada pemerintah daerah yang dilaksanakan selama ini tidak didahului dengan analisis kebutuhan diklat. Jika analisis kebutuhan diklat dilakukan dengan baik, akan teridentifikasi kompetensi apa yang masih dibutuhkan dan siapa yang harus mengikuti kegiatan diklat yang direncanakan.

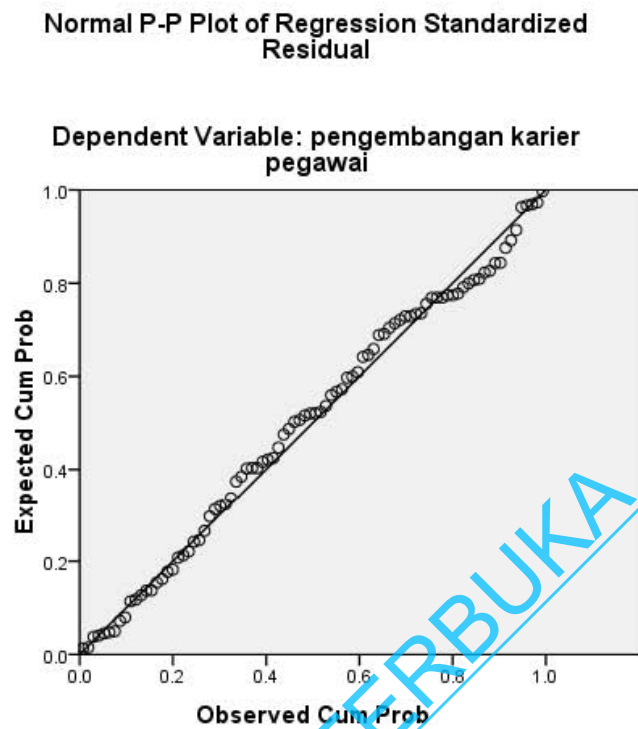
Oleh karena itu tidak mengherankan apabila sering ditemui kenyataan bahwa pegawai yang telah mengikuti Diklat atau melakukan peningkatan pendidikan tidak ditempatkan pada posisi yang semestinya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja birokrasi. Sering kali terjadi para pegawai yang telah mengikuti suatu diklat dengan keterampilan tertentu dipindahkan ke satuan kerja lain yang justru tidak membutuhkan keterampilan yang dimilikinya tersebut.

3. Uji penyimpangan asumsi klasik

Model persamaan yang digunakan dalam penelitian ini perlu diuji apakah sudah memenuhi asumsi-asumsi regresi, maka perlu dilakukan pemeriksaan pada masing-masing asumsi sebagai berikut :

a. Uji normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *Normal Probability Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotin data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Hasil grafik *P-P Plot* untuk menguji normalitas dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.1. Uji Normalitas

Berdasarkan gambar grafik tersebut, maka semua data terdistribusi secara normal. Hal ini karena sebaran data bergerombol disekitar garis uji yang mengarah ke kanan atas dan tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data, semua data menyebar mengikuti garis normalitas sehingga data tersebut bisa dikatakan normal.

b. Uji autokorelasi

Uji *Durbin Watson (DW)* dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini yaitu dengan melihat *DW test*. Nilai *Durbin Watson (DW)* dari tabel Model Summary diketahui sebesar 1,744 yaitu kurang dari 5 dan nilai DW terletak antara 1,55 sampai 2,46, dengan kesimpulan tidak ada autokorelasi antar masing-masing variabel bebas. Sehingga model regresi yang terbentuk dari nilai variabel terikat yaitu

pengembangan karier pegawai dapat dijelaskan oleh variabel bebas yaitu penilaian diri, pemetaan karier, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, rencana pengembangan diri, penilaian kinerja, pendidikan karier, informasi karier dan konseling karier.

c. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF) pada *collinearity statistic* tabel *coefficients*. Adapun perhitungan estimasi nilai *tolerance* atau VIF dapat dilihat pada tabel berikut :

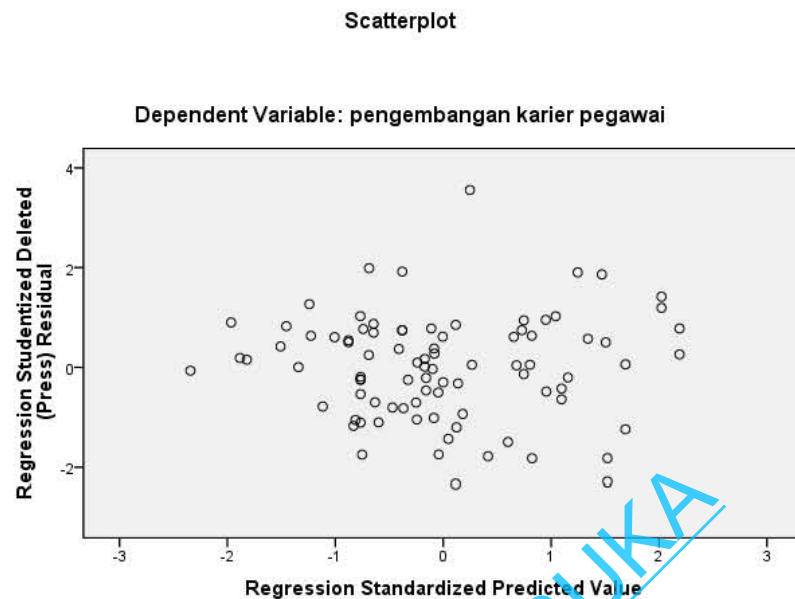
Tabel 4.10 Hasil uji multikolinieritas

Variabel	Toleransi	VIF
konseling karier	0,625	1,601
pemetaan karier	0,883	1,133
informasi karier	0,606	1,651

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai toleransi variabel Konseling karier, Pemetaan karier dan Informasi karier lebih besar dari 0,1 sedangkan nilai *VIF* variabel Konseling karier, Pemetaan karier dan Informasi karier lebih kecil dari 5. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan tidak terjadi gejala korelasi pada variabel bebas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

d. Uji heteroskedastisitas

Problem heteroskedastisitas pada residual dapat dilihat dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dan residualnya. Estimasi matrik variabel ditunjukkan oleh gambar berikut ini :



Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil grafik *scatterplot* tersebut, pencaran data tidak menunjukkan suatu pola tertentu. Pencaran data menyebar secara acak, titik-titik tersebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak ada problem heteroskedastisitas pada residual.

4. Pengujian hipotesis

Pembuktian hipotesis memerlukan pengujian lebih lanjut pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji hipotesis sebagai berikut :

a. Uji t (uji parsial)

Uji t digunakan untuk menguji apakah hipotesis ditolak atau diterima, dengan melakukan pengujian hubungan kausal yaitu pengujian hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain konstan. Taraf signifikan sebesar 0,05 atau 5 %, pengujian dua sisi dan $df = n - k = 79$ maka diperoleh $t_{tabel} = 1,66$.

Tabel. 4.11 Hasil Uji t

Variabel	Beta Koefesien Terstandar	t_{hitung}	Signifikansi
Konseling karier	0,409	4,545	0,000
Pemetaan karier	0,255	3,362	0,001
Informasi karier	0,297	3,246	0,002

Pengujian terhadap variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai adalah sebagai berikut :

1) Pengujian hipotesis pertama (H_1) yaitu menguji pengaruh konseling karier terhadap pengembangan karier pegawai dengan menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa :

- t_{hitung} sebesar 4,545 dan t_{tabel} sebesar 1,66 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$.
- nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti nilai signifikansi $< 0,05$.

Berdasarkan hasil tersebut, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima. Nilai koefisien regresi faktor konseling karier adalah sebesar 0,409 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan dari faktor konseling karier akan meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,409 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan.

2) Pengujian hipotesis kedua (H_2) yaitu menguji pengaruh pemetaan karier terhadap pengembangan karier pegawai menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa :

- t_{hitung} sebesar 3,362 dan t_{tabel} sebesar 1,66 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$.
- nilai signifikansi sebesar 0,001 yang berarti nilai signifikansi $< 0,05$.

Berdasarkan hasil tersebut, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima. Nilai koefisien regresi faktor pemetaan karier adalah sebesar 0,255 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan

dari faktor pemetaan karier akan meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,255 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan.

3) Pengujian hipotesis ketiga (H_3) yaitu menguji pengaruh informasi karier terhadap pengembangan karier pegawai dengan menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa :

- t_{hitung} sebesar 3,246 dan t_{tabel} sebesar 1,66 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$.
- nilai signifikansi sebesar 0,002 yang berarti nilai signifikansi 0,05.

Berdasarkan hasil tersebut, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima. Nilai koefisien regresi faktor informasi karier adalah sebesar 0,297 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan dari faktor informasi karier akan meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,297 satuan dengan asumsi faktor lain tetap/konstan.

b. Uji F (uji simultan)

Uji F dilakukan untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas secara simultan atau serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu dengan membandingkan F_{hitung} yang dihasilkan oleh regresi linier berganda pada tabel Anova dengan F_{tabel} . Taraf signifikansi (α) = 5 % dan $df = n - k = 79$, maka diperoleh $F_{tabel} = 2,06$.

Tabel 4.12 Hasil Uji F

Variabel	F	Sig.
Konseling karier, Pemetaan karier, Informasi karier	37,879	0,000

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F diperoleh hasil bahwa variabel konseling karier (X_1), pemetaan karier (X_2), dan informasi karier (X_3) secara simultan memiliki :

- F_{hitung} sebesar 37,879 dan F_{tabel} sebesar 2,06, yang berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$.
- nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti nilai signifikansi $< 0,05$.

Berdasarkan hal tersebut, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel bebas mempunyai hubungan linier dengan variabel terikat. Secara bersama-sama variabel konseling karier, pemetaan karier, dan informasi karier berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai.

c. Uji R^2 (koefisien determinasi)

Uji R^2 digunakan untuk mengukur sejauhmana kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel terikat dilihat dari koefisien determinasi (R^2). Jika nilai mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat.

Tabel 4.13 Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	R Square	Durbin-Watson
Konseling karier	0,436	
Konseling karier, Pemetaan karier	0,522	
Konseling karier, Pemetaan karier, Informasi karier	0,575	1,744

Nilai yang dipergunakan untuk melihat koefisien determinasi adalah pada kolom *R square*. Nilai koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0,575 atau 57,5%. Hal ini berarti bahwa sebesar 57,5% peningkatan pengembangan

karier pegawai mampu dijelaskan oleh tiga faktor yaitu faktor konseling karier, pemetaan karier, dan informasi karier. Sedangkan sisanya sebesar 42,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

C. Pembahasan

Pegawai merupakan sumber daya yang dimiliki pemerintah daerah, oleh karena itu harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Pemerintah daerah yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur-nya. Peranan Manajemen SDM Aparatur dalam pemerintah daerah sangatlah besar. Sebagai salah satu fungsi manajemen SDM, pengembangan karier diperlukan untuk menjamin aspek kemampuan kerja seorang tenaga kerja untuk menunjukkan prestasi kerja yang diharapkan dan memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang memadai dapat tersedia pada saat dibutuhkan.

Pola pengembangan karier PNS sebaiknya mengacu pada aspek peningkatan kualitas dan karier PNS, dan pada visi dan misi organisasi. Organisasi harus membangun jembatan emas untuk menghubungkan kebutuhan organisasi di satu sisi dengan kebutuhan dan aspirasi individu di sisi yang lain. Pengembangan karier berlaku bagi setiap pegawai yang bekerja di instansi pemerintah daerah, yaitu dari pegawai ditingkat paling rendah sampai ke tingkat pimpinan/eselon yang paling tinggi. Aktivitas pengembangan karier berlangsung sejak pegawai diangkat sebagai CPNS, diangkat menjadi PNS, menjabat sebagai pejabat fungsional umum atau fungsional tertentu, diangkat dalam jabatan eselon IV,

eselon III, sampai dengan eselon II sebagai eselon tertinggi pada pemerintah daerah kabupaten.

Konseling karier yang diberikan Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan kepada pegawai dapat berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai. BKD atau atasan dalam SKPD dapat berfungsi sebagai pembimbing/konselor untuk menyingkap minat dan memberikan saran, membantu pegawai dalam mengembangkan karier. Konselor berdiskusi dengan pegawai untuk melaksanakan aktivitas perencanaan dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja, sikap pegawai terhadap pekerjaan, kepuasan pegawai, menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar. Faktor konseling karier merupakan faktor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Notoadmodjo (2009:169) bahwa sebuah organisasi atau institusi kerja perlu menyediakan konselor untuk karier bagi karyawan (*career counselor*). Pengembangan karier dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab suatu organisasi. Pelayanan konseling karier memberi kesempatan kepada semua pegawai dari berbagai strata jabatan, usia dan masa kerja untuk mengetahui keterampilan, kekuatan, dan potensinya untuk berbagai jenis pekerjaan, dan memilih pekerjaan yang sesuai dengan tujuan dan kepribadian pegawai.

Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan dapat memetakan kariernya dengan menggambarkan prospek kariernya melalui gambaran jabatan dan persyaratannya, kompetensi yang diperlukan, menilai tipe kesempatan yang

tersedia dan tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan tertentu. Pegawai mendapat gambaran tingkat jabatan yang dapat dilalui pada struktur organisasi atau jabatan fungsional yang dapat dipilih sesuai formasi pengangkatannya. Pegawai akan menilai kesempatan atau peluang yang ada serta menyesuaikannya dengan tujuan kariernya yang akan datang. Hal ini sesuai dengan pendapat Dessler (2005:7) bahwa seseorang ingin mencapai status, pekerjaan, karier yang menunjang minat, kemampuan, nilai-nilai dan keahliannya. hal tersebut berarti pegawai ingin memilih jabatan, pekerjaan, dan karier yang sesuai dengan tuntutan proyeksi pada masa depan.

Organisasi dalam hal ini Pemerintah Daerah dapat menginformasikan kepada pegawai tentang deskripsi jabatan dan lowongan jabatan dalam organisasi, model dan sistem pengembangan karier dalam organisasi sesuai dengan sistem manajemen kepegawaian yang berlaku dalam rangka memotivasi pegawai untuk mengembangkan karier. Mondy (2008:258) mengatakan bahwa deskripsi-deskripsi pekerjaan memberikan petunjuk kepada para karyawan dengan atasannya bisa mengungkapkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Siagian (2001:207) juga mengatakan bahwa para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan, dan pada bagian lain dikemukakan bahwa informasi tentang jalur karier dapat diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah dapat membantu para pegawai memperoleh alur karier yang tepat dan mengembangkan kemajuan pekerjaan atau jabatan.

Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan belum dapat menilai diri sendiri dengan rinci dan jujur, sebagian juga belum

faham tentang tujuan dan rute karier yang dapat menunjang minat dan kemampuannya sehingga belum dapat menentukan langkah untuk memulai pengembangan kariernya darimana. Pegawai bersikap menerima dan tidak perlu memikirkan prospek kariernya dan lebih menaruh harapan yang besar kepada pemerintah daerah untuk memegang tanggung jawab pengembangan kariernya. Pegawai belum yakin akan keahlian dan tujuannya yang menunjang minat karier dalam mengidentifikasi sasaran karier akan berpengaruh kepada pengembangan kariernya. Pegawai yang telah mengikuti diklat-diklat, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru guna meningkatkan kemampuan diri belum menjamin untuk dapat meningkatkan pengembangan kariernya. Secara umum pegawai masih beranggapan bahwa terkadang pengembangan karier tidak berjalan mulus dan kesempatan karier tidak bisa diraih walau tujuan pribadi dan kualitas telah dimiliki.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi selama ini, dinilai belum mampu untuk mempengaruhi pengembangan karier pegawai. Penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan belum dapat secara objektif menilai kemampuan dan kesanggupan pegawai. Penilaian kinerja tersebut belum berorientasi ke masa depan terhadap potensi yang perlu digali sehingga belum dapat mengidentifikasi dan mengungkapkan kebutuhan pengembangan karier pegawai. Program-program pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai belum sepenuhnya mengarah kepada syarat mutlak menuju sasaran karier. Kesempatan untuk mengikuti diklat tidak berlaku sama bagi semua pegawai dan pendidikan yang telah diperoleh belum menjamin seorang pegawai untuk lebih diperhatikan dalam pengembangan kariernya.

Uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa pegawai belum sepenuhnya dapat merasakan pengembangan dan kesuksesan kariernya dari pengaruh perencanaan yang dilakukan secara individu. Sebagian besar pegawai belum dapat melaksanakan perencanaan kariernya secara individu. Hal ini menunjukkan pegawai merasa yakin sistem perencanaan karier organisasi lebih menjamin efektifnya pengembangan karier pegawai. Apabila pegawai bekerja sesuai dengan kompetensi dan sesuai dengan tugasnya masing-masing pada akhirnya organisasi dapat memperhatikan pengembangan kariernya tanpa banyak terkait dengan usaha yang dilakukan secara individu. Pengembangan karier tidak akan tercapai dengan baik apabila individu pegawai tidak memiliki perencanaan karier yang baik pula. Tanggung jawab pengembangan karier yang paling besar adalah terletak pada individu atau pegawai itu sendiri. Organisasi atau pemerintah daerah perlu memberikan dorongan atau motivasi bagi pegawai untuk dapat merencanakan kariernya, agar pegawai dapat berkarier pada pemerintah daerah sesuai dengan prestasi kerjanya dan memberikan umpan balik dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Masih besar peranan organisasi dalam perencanaan karier sebagaimana juga yang dikemukakan oleh Mondy (2008:246) bahwa :

Meskipun tanggung jawab utama untuk perencanaan karier terletak pada individu, perencanaan karier organisasional harus benar-benar sejalan dengan perencanaan karier individual jika perusahaan ingin mempertahankan para karyawannya yang terbaik dan tepandai. Dengan demikian perusahaan-perusahaan harus membantu para karyawannya untuk menetapkan tujuan karier dan terutama keamanan karier mereka.

Handoko (2008:134) mengungkapkan bahwa bagi karyawan yang ingin mencapai suatu karier dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka merasa sebagai bagian kelompok kerja

kohesif, usaha-usaha pengembangan karier mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karier dalam organisasi. Harapan yang besar dari pegawai terhadap perencanaan karier yang dilakukan organisasi juga diungkapkan oleh Siagian (2001:211) bahwa masalahnya banyak diantara para pekerja yang tidak memahami seluk beluk dan teknik perencanaan karier. Atau mereka begitu sibuk dalam pelaksanaan tugas sehingga tidak memberikan perhatian yang cukup pada usaha pengembangan kariernya tanpa dorongan pihak lain.

Siagian (2001:215) mengemukakan bahwa “Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis”. Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2008:130-131) mengatakan bahwa implementasi rencana-rencana karier memerlukan pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier.

Pengembangan karier pegawai yang baik akan dapat meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja yang baik serta pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Pegawai akan semakin dikenal oleh para pengambil kebijakan, menumbuhkan loyalitas diri pegawai dan akan mendapatkan penasehat (*mentors*) dan *sponsors* yang dapat mencalonkannya untuk dipromosikan, dan adanya dukungan dari bawahan bagi pejabat eselon. Pegawai cenderung terdorong semangat kerjanya untuk tumbuh dan berkembang, memanfaatkan program diklat dan siap untuk jabatan yang lebih tinggi. Apabila kesempatan karier dalam jabatan

struktural memang terbatas, untuk mendapatkan kesempatan karier pegawai dapat berkarier dalam jabatan fungsional atau melakukan rotasi ke tempat kerja lain dalam lingkup pemerintah daerah.

Faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap pengembangan karier pegawai adalah faktor konseling karier, pemerintah daerah dalam hal ini dapat memanfaatkan konseling yang diberikan untuk lebih meningkatkan peran faktor-faktor yang lain termasuk faktor yang belum berpengaruh secara signifikan, karena konseling karier yang diberikan juga dapat menumbuhkan motivasi kepada pegawai dalam merencanakan kariernya secara individu. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (2001:211-214) bahwa memberikan jasa konseling kepada para pekerja dapat mendorong seseorang melakukan penilaian terhadap diri sendiri dan sasaran konseling karier adalah agar para pegawai menyadari pentingnya pengembangan diri guna menghadapi tantangan tugas di masa depan. Sementara penilaian kinerja dan pendidikan karier yang ada harus menjadi perhatian serius bagi organisasi pemerintah daerah agar menjadi prasyarat yang penting dalam menduduki jabatan.

Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan sebagian belum terpuaskan pengembangan kariernya karena masih adanya praktek pengembangan karier yang masih terkait dengan unsur politis. Terutama terkait dengan promosi dan karier jabatan struktural yang belum sepenuhnya ditentukan oleh kompetensi dan kinerja tetapi oleh afiliasi politik. Jeddawi mengungkapkan bahwa kepala daerah terpilih dari partai politik, memiliki kekuasaan yang sangat kuat (*powerfull authority*) untuk menarik PNS dalam politik praktis. Pola hubungan *patron-client*

serta politik balas jasa, membuat posisi PNS menjadi lebih mudah terkooptasi oleh kepentingan politik rezim tingkat lokal.

Baperjakat kurang berfungsi sebagaimana mestinya, bahkan terkadang tidak dilibatkan dalam setiap promosi karier pegawai. Jeddawi (2010:197) mengatakan bahwa :

Dalam fakta karier pegawai dapat terhenti seketika dari jabatan struktural tanpa alasan rasional dan tanpa pelanggaran. Keberadaan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) dalam praktiknya tetap merupakan sub ordinasi dari kepala daerah. Baperjakat hanyalah simbol normatif dan penyeleksi syarat administratif, sebab *final decision* tetap pada kepala daerah.

Metode penilaian kinerja/kompetensi pegawai harus jelas dan transparan, sehingga banyak pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensinya. Dalam pengembangan karier pegawai penekanan pada persyaratan kompetensi harus lebih diperhatikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa simpulan. Kemudian atas dasar simpulan tersebut, ada saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

A. Simpulan

Memperhatikan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, dapat diambil simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan adalah faktor konseling karier, pemetaan karier, informasi karier. Sedangkan faktor penilaian diri, identifikasi usaha mencapai tujuan karier, pengembangan diri, penilaian kinerja dan pendidikan karier belum berpengaruh signifikan secara statistik.
2. Ketiga faktor yang berpengaruh yaitu faktor konseling karier, pemetaan karier, informasi karier memiliki pengaruh sebesar 57,5 % terhadap meningkatnya pengembangan karier pegawai. Ketiganya berpengaruh secara signifikan yang berarti setiap kenaikan konseling karier, pemetaan karier, atau informasi karier maka tingkat pengembangan karier pegawai juga akan meningkat.
3. Secara signifikan meningkatnya konseling karier sebesar satu satuan akan meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,409 satuan dengan asumsi faktor lain tetap. Begitu juga dengan peningkatan pemetaan karier

sebesar satu satuan dapat meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,255 satuan dengan asumsi faktor lain tetap, dan peningkatan informasi karier sebesar satu satuan dapat meningkatkan pengembangan karier pegawai sebesar 0,297 satuan dengan asumsi faktor lain tetap.

4. Dengan demikian faktor konseling karier, metaan karier, dan informasi karier berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai secara parsial (masing-masing) maupun secara simultan (bersama-sama). Konseling karier yang baik menunjukkan adanya perhatian dan pimpinan dan organisasi terhadap jalannya pengembangan karier pegawai. Pegawai masih menaruh harapan yang besar kepada organisasi dalam meningkatkan pengembangan kariernya di masa yang akan datang. Terwujudnya pengembangan karier pegawai yang baik dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah.

B. Saran

Berdasarkan temuan dan simpulan yang telah didapat, maka ada beberapa saran yang perlu disampaikan sebagai berikut :

1. Bagi pengelola manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan, agar tetap melanjutkan konseling karier dengan lebih intensif dalam bentuk pendampingan karier, kesehatan karier dan tes-tes bakat, dan pemberian informasi karier seperti informasi tentang deskripsi/uraian jabatan, spesifikasi jabatan, jalur karier, pola karier dan melaksanakan sistem pembinaan karier secara terbuka kepada pegawai.
2. Pemerintah daerah hendaknya dapat melaksanakan penilaian kinerja pegawai yang lebih objektif, berorientasi pada kinerja, tidak pandang sebelah dan

penekanan pada kompetensi, bukan hanya dengan penilaian DP3. Pemerintah daerah juga harus menyediakan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk mengikuti pendidikan maupun keikutsertaan di kelas sesuai dengan bidang tugas dan kompetensinya, melaksanakan analisis kebutuhan di kelas dan evaluasi di kelas.

3. Bagi Pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangkalan perlu menyadari bahwa pegawai memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan pengembangan kariernya pada masa yang akan datang. Memetakan peluang karier yang baik akan membuat pegawai lebih siap untuk memikul tanggung jawab yang diberikan dan menuju sasaran karier yang ingin dicapai.
4. Berdasarkan temuan penelitian, pegawai harus lebih meningkatkan perencanaan karier melalui evaluasi diri, menggali dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi, mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru, serta belajar terus menerus. Perencanaan karier yang baik akan membuat pegawai lebih siap untuk memikul tanggung jawab yang diberikan menuju sasaran karier.
5. Pola pembinaan karier pegawai hendaknya benar-benar lebih dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dan melaksanakan pola pengembangan karier yang terencana, sehingga akan tercipta budaya baru dalam pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang bercirikan objektivitas, keterbukaan, menghargai kinerja nyata dan berorientasi pada hasil. Pengembangan karier pegawai harus terlepas dari pengaruh kepentingan politis, menjauhi KKN, mengutamakan persaingan sehat, dan lebih memberdayakan peran Baperjakat

dalam menilai pegawai secara objektif dan adil. Pegawai harus diposisikan pada jabatan yang sesuai dengan persyaratan kompetensinya, pengalaman kerja dan disiplin kerja yang nyata (*the right man on the right place*).

6. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya agar dapat mengembangkan perspektif yang diteliti lebih luas lagi untuk mengetahui faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai, dapat dilakukan dengan menambah variabel independen yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai dan indikator yang digunakan lebih diperinci untuk penggambaran variabel yang lebih jelas.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- Agung, I. G. (2004). *Manajemen Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Agung, L. (2007). *Human Capital Competencies : Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Bebas Kompetensi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Budiharso, T. (2006). *Panduan Lengkap Menulis Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Venus.
- Bungin, M. B. (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif : Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dessler, G. (2006). *Human Resource Management* (10th ed.). (P. Rahayu, Trans.) New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Fuad, N., & Ahmad, G. (2009). *Integrated Human Resource Development : Berdasarkan Pendekatan CB-HRM, TB-HRM, CBT, dan CPD*. Jakarta: PT Grasindo.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (2 ed.). Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi UGM.
- Hidayat. (2010). *Menyusun Skripsi & Tesis*. Bandung: Informatika.
- Irawan, P. (2007). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Iswanto, Y. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Jeddawi, M. (2010). *Karier PNS di Persimpangan Jalan : Sebuah Refleksi atas Kebijakan Kepegawaian di Era Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Gallery Ilmu.
- Kadarisman, M. (2009). Strategi Pengembangan Karier. In T. P. U T, *Pengembangan Pegawai* (pp. 367 -407). Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PTR Erika Aditama.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resources Management* (10 ed.). (B. Airlangga, Trans.) New Jersey: Pearson Education Inc.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage* (6 ed.). (D. Prayitno, Trans.) New York: Mc Graw-Hill.

Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sedarmayanti. (1994). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (2 ed.). Bandung: CV Mandar Maju.

Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.

Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P T B umi Aksara.

Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YPKN.

Sulistiyani, A. T. (2004). *Memahami Good Governance : Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.

Sumarsono, S. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). *SPSS Complete : Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.

JURNAL :

Asropi. (2008). Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 3, 246-255.

Rakhmawanto, A. (2007). Seleksi Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 1 No. 2.

Rakhmawanto, A. (2008). Membangun Model Pengembangan SDM Aparatur Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 2 No. 1.

Rakhmawanto, A. (2009). Pengembangan Pegawai Negeri Sipil : Membangun Karier Meningkatkan Kualitas. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 3 No. 2.

Rustan. (2008). Dinamika Pembinaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Borneo Administrator*, 4 No. 3, 1353-1372.

Yustiono, E. (2007). Manajemen SDM Organisasi Sektor Publik : Problematika dan Alternatif Solusi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. IV No. 3, 221-232.

TESIS :

Khafipuddin. (2009). *Analisis pengaruh karakteristik individu dan karakteristik organisasi terhadap pengembangan karir pegawai di PT Fedex Medan*. Tesis master yang tidak dipublikasikan: Universitas Sumatera Utara, Medan.

Pringadi, E . (2008). *Analisis pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan (studi kasus pada PT Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta)*. Tesis master yang tidak dipublikasikan: Universitas Diponegoro, Semarang.

Rosmadia. (2009). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan serta prestasi kerja terhadap pengembangan karir pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Wanita Kelas IIA di Medan*. Tesis master yang tidak dipublikasikan: Universitas Sumatera Utara, Medan.

PERATURAN :

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*.

Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2000 tentang *Pembentukan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tentang *Pembentukan Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat dan Kabupaten Belitung Timur di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 jo. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang *Pemerintah Daerah*.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang *Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural*.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang *Organisasi Perangkat Daerah*.

WEBSITE :

Anonim 1. (2009). *Cara Membuat Kuesioner*. Retrieved Mei 30, 2011, from <http://kuesionerpenelitian.blogspot.com/>.

Anonim 2. (2008). *Pengembangan Karier*. Retrieved Maret 22, 2011, from <http://www.portalhr.com/>.

Effendi, A. (2011). *Manajemen Pegawai Negeri Sipil Yang Efektif*. Retrieved Februari 27, 2011, from <http://www.stialan.ac.id/AkhyarEffendi.pdf/>.

- Effendi, S. (2000). *Re-Reformasi Kepegawaian*. Retrieved Februari 4, 2011, from <http://sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/Re-Reformasi-Kepegawaian.pdf/>.
- Effendy, T. (2007). *Agenda Strategis Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance*. Retrieved April 13, 2011, from <http://www.setneg.go.id/index2.php?option=com.content&do.pdf>.
- Hardianto. (2010). *Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil*. Retrieved Februari 7, 2011, from <http://www.docstoc.com/docs/21955679/Pembinaan-Karier-Pegawai-Negeri-Sipil>.
- Helmi, S. (2008). *Perencanaan Karir*. Retrieved April 17, 2011, from <http://shelmi.wordpress.com/2008/10/25/perencanaan-karir/>.
- Heryanti. (2011). *Penerapan Sanksi Terhadap Pelanggaran Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Retrieved Februari 27, 2011, from <http://jurnal.unhalu.ac.id/download/heryanti/penerapan-sanksi-terhadap-pelanggaran-disiplin-PNS.pdf>.
- Irianto, J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia : Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik*. Retrieved Juli 30, 2012, from <http://asian.or.id/wp.content/upload/2011/07/MSDM.jusuf.pdf>.
- Mangkuprawira, T. B. (2009). *Kematangan Emosi dan Pengembangan Karir*. Retrieved April 17, 2011, from <http://indosdm.com/kematangan-emosi-dan-pengembangan-karir/>.
- Prasodjo, E. (2007). *Reformasi Kepegawaian (Civil Service Reform) di Indonesia*. Retrieved April 13, 2011, from <http://reformasi-birokrasi.habibiecenter.or.id/index.cfm?fuseaction=artikel.detail&id>.
- Priyanga, A. (2010). *Perencanaan dan Pengembangan Karir*. Retrieved April 17, 2011, from <http://anapriyanga.blogspot.com/2010/09/perencanaan-dan-pengembangan-karir.html>.
- Rutiana. (2009). *Perbedaan Sektor Publik dan Sektor Privat*. Retrieved Juli 30, 2012, from <http://rutianad.blogspot.com/2009/12/perbedaan-administrasi-negara.html>.
- Suderadjat, H. (2012). *Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah*. Retrieved Agustus 10, 2012, from <http://journal.unas.ac.id/index.php/ilmu-budaya/article/download/42/31>.
- Sulistyo, A. (2011). *Sistem Pendayagunaan SDM Aparatur*. Retrieved Februari 4, 2011, from <http://www.stialan.ac.id/Agustinus.pdf>.
- Susanto, A. B. (2006). *Jembatan Karir Organisasi*. Retrieved April 17, 2011, from <http://www.jakartaconsulting.com/art.25-02.htm>.

UNPAD, P. P. (2008). *Manajemen SDM : Career Development*. Retrieved April 17, 2011, from <http://blogs.unpad.ac.id/willson/?p=52>.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1 Kuesioner**KUESIONER****JUDUL PENELITIAN :****“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIER
PEGAWAI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BANGKA SELATAN “****I. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :**

1. Sebelum mengisi daftar pertanyaan, Bapak/Ibu/Sdr/i dimohon untuk mengisi daftar responden secara lengkap dan benar untuk keabsahan pengisian kuesioner penelitian ini.
2. Mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab pertanyaan / pernyataan dengan memberikan tanda cek (✓) pada kolom yang tersedia, yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i.
3. Masing-masing pertanyaan/pernyataan disediakan 5 alternatif jawaban yaitu dengan membubuhkan tanda cek (✓) pada kolom pilihan :
 - 1) “ **SS** ” : Sangat Setuju
 - 2) “ **S** ” : Setuju
 - 3) “ **R** ” : Ragu-ragu
 - 4) “ **TS** ” : Tidak Setuju
 - 5) “ **STS** ” : Sangat Tidak Setuju
4. Apabila ada pembatalan dari jawaban semula, maka jawaban yang pertama disilangkan dengan tanda silang (✕) kemudian beri tanda cek (✓) pada jawaban baru.
5. Kuesioner ini hanya untuk kepentingan akademis, setiap data dan jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan akan dirahasiakan dan tidak akan dipublikasikan.
6. Mohon untuk menjawab seluruh pertanyaan/pernyataan dan kemudian diperiksa kembali agar tidak ada pengisian yang terlewat.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i memberikan informasi untuk keperluan penelitian kami ucapkan banyak terimakasih.

II. DATA RESPONDEN

Nama :

Jabatan sekarang : Eselon II Eselon IV Jabatan Fungsional
 Eselon III Staf/Pelaksana

Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan

Golongan/ruang : Gol. IV Gol. II
 Gol. III Gol. I

Pendidikan terakhir : S2 DII SD
 S1/DIV SMA/SMK/MA
 DIII/Akademi SMP

Usia : Tahun

Masa kerja : Tahun

III. DAFTAR PERTANYAAN (KUESIONER)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
PENILAIAN DIRI (X1)						
1.	Pegawai harus mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki berhubungan dengan tujuan karier.					
2.	Pegawai dapat memahami keterampilan, pengetahuan, motivasi dan potensi yang dimiliki berhubungan dengan kesempatan karier.					
3.	Pegawai akan menentukan minat, nilai-nilai, bakat dan kecenderungan perilaku yang mengarah pada tujuan karier.					
4.	Pegawai berupaya menghindari kesalahan-kesalahan yang dapat mempengaruhi kemajuan kariernya.					
PEMETAAN KARIER (X2)						
5.	Pegawai perlu mendapatkan gambaran mengenai jabatan yang dapat diduduki serta persyaratan yang harus dipenuhi guna mencapai jabatan dimaksud.					
6.	Pegawai harus mencari informasi tentang sistem pengembangan karier yang berlaku dalam organisasi.					
7.	Pegawai akan menilai tipe kesempatan karier yang tersedia, mempertimbangkan peluang dan pilihan karier.					
8.	Pegawai dapat menyesuaikan kesempatan karier yang tersedia dengan tujuan pribadi, kualitas, dan strategi karier.					
IDENTIFIKASI USAHA MENCAPAI TUJUAN KARIER (X3)						
9.	Pegawai akan berusaha mencapai pekerjaan/karier yang menunjang minat, kemampuan dan keahliannya.					
10.	Pegawai mampu mengidentifikasi sasaran karier, mencari cara untuk meningkatkan diri menuju sasaran tersebut.					
11.	Pegawai berusaha menggalikan kemampuan-kemampuan potensial untuk mencapai sasaran karier.					
12.	Pegawai mempersiapkan langkah dan mempererat hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh untuk kariernya.					
RENCANA PENGEMBANGAN DIRI (X4)						
13.	Potensi atau kemampuan yang dimiliki pegawai perlu dikembangkan agar menjadi kekuatan nyata.					
14.	Pegawai mempersiapkan rencana, strategi dan mencari dukungan untuk membantu meraih tujuan karier.					
15.	Pegawai akan terus mengembangkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru dalam melaksanakan tugas sehari-hari.					
16.	Pegawai berusaha meningkatkan kemampuan diri melalui pendidikan formal maupun informal agar dapat berkariernya dalam organisasi.					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
PENILAIAN KINERJA (X5)						
1.	Informasi penilaian kinerja dapat berasal dari pendidikan, pengalaman, catatan promosi dan partisipasi aktif pegawai.					
2.	Organisasi mencatat kekuatan dan kelemahan, dan membuat penilaian terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai.					
3.	Penilaian harus berorientasi kedepan yaitu untuk menggali potensi, kemungkinan promosi atau kepentingan alih tugas masa depan.					
4.	Penilaian kinerja dapat mengungkapkan kebutuhan pengembangan dan mendorong peningkatan prestasi kerja.					
PENDIDIKAN TERKAIT KARIER (X6)						
5.	Organisasi perlu menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan karier pegawai.					
6.	Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan peningkatan karier pegawai.					
7.	Pegawai dapat mengikuti program pendidikan formal dengan tugas belajar atau penggantian biaya kuliah pada izin belajar.					
8.	Pengalaman dari pendidikan dan pelatihan dapat membantu pengembangan karier pegawai di dalam organisasi.					
INFORMASI KARIER (X7)						
9.	Organisasi harus menyediakan informasi mengenai arah, pola, dan jalur karier yang dapat ditempuh dalam organisasi.					
10.	Organisasi harus memberikan informasi tentang lowongan jabatan yang tersedia serta deskripsi/spesifikasi jabatan tersebut dalam organisasi.					
11.	Organisasi harus memberikan informasi tentang model dan sistem pengembangan karier dalam organisasi.					
12.	Informasi karier diberikan dalam rangka membantu pegawai agar dapat menentukan tujuan, arah dan jalur pengembangan kariernya.					
KONSELING KARIER (X8)						
13.	Pejabat/atasan dapat berperan sebagai pembimbing (<i>konselor</i>) yang cakap, sebagai sumber saran bagi pegawai.					
14.	Pembimbing perlu mendengarkan dan menyingkap minat pegawai dan memberikan saran pekerjaan/jabatan untuknya.					
15.	Pembimbing membantu pegawai dalam merencanakan jalur karier dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan.					
16.	Melalui bimbingan, pegawai dituntun memahami tujuan karier, persyaratan usaha yang harus dilakukan agar tujuan karier dapat dicapai.					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI (Y)						
PRESTASI KERJA						
1.	Pengembangan karier diperlukan untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai supaya prestasi kerjanya baik.					
2.	Prestasi kerja pegawai yang cenderung terus meningkat dapat mempercepat upaya promosi ke jabatan yang lebih tinggi.					
3.	Kesempatan berkarier selalu diberikan organisasi untuk pegawai yang berprestasi kerja baik.					
PENGENALAN OLEH PIHAK LAIN						
4.	Pegawai yang ingin merealisasikan rencananya akan dikenal oleh atasan dan para pembuat kebijakan apabila memiliki kemampuan dan prestasi kerja yang baik.					
5.	Pegawai semakin dikenal dan dihargai apabila bersedia dan siap terlibat pada berbagai kegiatan organisasi.					
6.	Pegawai juga lebih dikenal apabila menyelesaikan tugas tepat waktu, penampilan menarik, simpatik, dan tidak sejenis yang dapat menimbulkan kesan positif.					
KESETIAAN ORGANISASIONAL						
7.	Perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan karier pegawai menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi.					
8.	Pegawai yang melihat kebutuhan pengembangan kariernya terpenuhi cenderung lebih puas dengan pekerjaan/jabatannya dan bertahan bersama organisasi.					
9.	Peningkatan loyalitas dan motivasi pegawai akan menurunkan tingkat <i>turnover</i> /perputaran pegawai.					
PEMANFAATAN MENTORS DAN SPONSORS						
10.	Atasan atau pegawai senior dapat ditunjuk sebagai penasehat (<i>mentors</i>) agar dapat memberikan nasehat kepada pegawai dalam usaha meniti karier.					
11.	Penasehat harus memberikan dukungan, saran, umpan balik, dan mempererat hubungan dengan pihak yang berpengaruh untuk karier.					
12.	Atasan/pejabat dapat ditunjuk sebagai <i>sponsors</i> , agar dapat mencalonkan/mengusulkan pegawai untuk dipromosikan.					
DUKUNGAN PARA BAWAHAN						
13.	Keberhasilan karier atasan/pimpinan tidak terlepas dari dukungan bawahan pada usaha mensukseskan tugasnya.					
14.	Pengembangan karier atasan akan lebih mudah untuk diwujudkan apabila dibantu oleh dukungan para bawahan.					
15.	Dukungan para bawahan diperoleh apabila pengembangan karier atasan berakibat juga pada pengembangan karier bawahan.					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
KESEMPATAN TUMBUH DAN BERKEMBANG						
16.	Perencanaan karier yang baik akan mendorong semangat kerja para pegawai untuk tumbuh dan berkembang.					
17.	Pegawai yang ingin tumbuh dan berkembang dapat memanfaatkan berbagai kesempatan dalam program pendidikan dan pelatihan.					
18.	Dengan meningkatnya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, kebutuhan penghargaan dan prestasi pegawai akan lebih terpenuhi.					
PERPINDAHAN/ROTASI						
19.	Kepuasan dalam konteks karier tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tinggi, apabila peluang promosi dalam organisasi sedikit.					
20.	Pengembangan karier tidak dibatasi pada satu bagian organisasi saja, namun bisa juga dilakukan perindahan/rotasi pegawai lintas bagian organisasi,					
21.	Untuk mendapatkan kesempatan karier yang lebih baik, pegawai dapat mengajukan permintaan pindah ke tempat kerja lain sebagai strategi karier.					

Pada bagian akhir kuesioner kami menyediakan kolom isian, agar Bapak/Ibu/Sdr/i dapat mengisi komentar secara singkat, padat dan jelas apabila ingin menambahkan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i tentang kegiatan pengembangan karier pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan.

Komentar dimaksud sebagai berikut :

.....

.....

.....

.....

Atas partisipasi dan keikhlasan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner, kami ucapkan banyak terimakasih.

Lampiran 2 Data Interval Hasil Transformasi

NO RESP	Penilaian Diri				Pemetaan Karier				Ident. Usaha Tujuan Karier			Rencana Aktivitas Pengemb. Diri		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13
2	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
3	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	2.5	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
4	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
5	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
6	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71
7	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71
8	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	1.85	2.5	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5
9	5.13	5.13	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	5.13	2.5	3.71	5.13	5.13	5.13
10	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	1.85	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
11	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71
12	5.13	5.13	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
13	3.71	3.71	2.5	3.71	5.13	3.71	2.5	2.5	3.71	2.5	3.71	5.13	3.71	5.13
14	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	1.85	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
15	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71
16	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	2.5	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71
17	3.71	3.71	2.5	3.71	5.13	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13
18	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13
19	5.13	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13
20	5.13	5.13	2.5	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13
21	3.71	2.5	2.5	3.71	3.71	3.71	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	3.71	3.71	2.5
22	5.13	1.85	3.71	3.71	5.13	1.85	3.71	1.85	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
23	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
24	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
25	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	2.5	2.5	2.5	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71
26	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	1.85	5.13	2.5	3.71	5.13	5.13	3.71
27	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	1.85	1.85	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71
28	5.13	5.13	5.13	5.13	1	1	1	1	3.71	1.85	5.13	5.13	5.13	5.13
29	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71
30	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
31	5.13	5.13	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	1.85	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13
32	5.13	3.71	1.85	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
33	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71
34	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
35	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13
36	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
37	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	2.5	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71
38	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
39	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	1.85	1.85	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	1.85
40	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	1.85	5.13	3.71	5.13
41	2.5	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71
42	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	2.5	3.71	2.5	3.71
43	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	1.85	3.71	2.5	3.71	5.13	3.71	3.71

44	3.71	3.71	3.71	5.13	2.5	1.85	1.85	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71
45	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	2.5	5.13	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
46	5.13	5.13	3.71	3.71	2.5	2.5	2.5	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13
47	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13
48	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	1.85	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
49	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	2.5	5.13	5.13	5.13
50	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13
51	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	2.5	2.5	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13
52	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
53	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13
54	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13
55	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	1.85	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
56	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
57	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	5.13
58	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	2.5	1.85	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
59	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	1.85	3.71	5.13	5.13	5.13
60	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
61	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
62	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
63	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13
64	3.71	3.71	3.71	1.85	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	5.13	5.13	5.13
65	3.71	3.71	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
66	5.13	2.5	1.85	3.71	3.71	3.71	1.85	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71
67	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13
68	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
69	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	2.5	1.85	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13
70	3.71	2.5	3.71	2.5	2.5	1.85	2.5	1.85	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
72	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71
73	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
74	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
75	3.71	3.71	2.5	1.85	5.13	2.5	3.71	2.5	3.71	2.5	3.71	3.71	2.5	3.71
76	5.13	3.71	2.5	5.13	3.71	1.85	1.85	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71
77	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	1.85	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71
78	5.13	5.13	2.5	3.71	3.71	2.5	1.85	1.85	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13
79	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
80	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
81	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
82	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
83	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13
84	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	1.85	1.85	1	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
85	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
86	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71
87	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
88	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13
Jumlah	384	365	325	371	378	319	306	287	381	328	365	397	390	392
Rata2	4.36	4.15	3.69	4.22	4.3	3.63	3.47	3.26	4.33	3.73	4.15	4.52	4.43	4.45

NO RESP	Penilaian Kinerja				Pendidikan Karier				Informasi Karier				Konseling Karier			
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
2	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71
3	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71
4	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13
5	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71
6	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
7	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
8	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	2.5	2.5
9	2.5	2.5	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	2.5	2.5	2.5	2.5
10	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
11	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71
12	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
13	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
14	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71
15	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71
16	3.71	2.5	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	2.5	3.71	2.5	2.5	2.5
17	5.13	3.71	2.5	2.5	5.13	3.71	2.5	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71
18	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
19	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	2.5	3.71
20	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	2.5	3.71
21	1.85	3.71	2.5	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	2.5	2.5	2.5	2.5	3.71	2.5	2.5	2.5
22	5.13	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13
23	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
24	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
25	3.71	2.5	3.71	2.5	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	2.5	2.5
26	3.71	2.5	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
27	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13
28	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
29	2.5	2.5	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
30	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
31	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71
32	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71
33	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13
34	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
35	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
36	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71
37	3.71	2.5	2.5	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	2.5	2.5	2.5	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71
38	5.13	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	2.5	2.5	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71
39	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71
40	5.13	3.71	1	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	2.5
41	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	1.85	3.71	3.71
42	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
43	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
44	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71
45	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13

46	3.71	2.5	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
47	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71
48	5.13	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13
49	3.71	2.5	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71
50	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13
51	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5
52	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
53	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
54	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71
55	5.13	1.85	5.13	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71
56	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
57	3.71	3.71	2.5	3.71	1.85	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	2.5	3.71	3.71	1.85	3.71	3.71
58	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
59	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71
60	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
61	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13
62	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
63	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	2.5	3.71
64	2.5	2.5	2.5	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71
65	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
66	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
67	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
68	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71
69	3.71	1.85	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	2.5	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71
70	3.71	3.71	2.5	2.5	3.71	3.71	2.5	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71
71	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	2.5	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13
72	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71
73	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	2.5
74	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
75	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71
76	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	3.71
77	5.13	3.71	2.5	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13
78	3.71	3.71	2.5	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	2.5	3.71	3.71	2.5	2.5	3.71
79	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13
80	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	2.5	5.13	3.71	3.71	2.5	5.13	3.71	3.71	3.71	5.13
81	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
82	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	5.13	3.71
83	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	2.5	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	5.13	2.5	3.71	5.13
84	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	3.71	3.71
85	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
86	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13
87	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13
88	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	5.13	3.71	5.13	5.13	3.71	2.5	3.71	3.71	3.71	3.71	5.13
Jumlah	379	353	361	374	414	393	373	387	361	369	351	371	383	353	347	354
Rata2	4.31	4.01	4.1	4.25	4.7	4.47	4.24	4.39	4.1	4.19	3.98	4.22	4.36	4.01	3.95	4.02

NO RESP	PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI																				
	Prestasi Kerja			Pengenalan oleh Pihak Lain			Kesetiaan Organisasional			Pemanfaatan Mentors & Sponsors			Dukungan para Bawahan			Kesempatan Tumbuh & Berkembang			Perpindahan/ Rotasi		
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
1	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86
2	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	2.01	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	2.01	5.21	3.86
3	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	2.75	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	2.75
4	5.21	3.86	2.75	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	3.86
5	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	2.01	2.01	5.21	3.86	2.01	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	5.21	5.21
6	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	3.86	5.21	3.86
7	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75
8	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	2.75	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	2.75	2.01
9	5.21	2.75	5.21	2.75	2.75	3.86	2.75	2.75	2.75	2.01	2.75	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75	2.01	2.75	3.86
10	5.21	5.21	2.75	3.86	2.01	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	2.75	3.86	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86
11	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	2.01
12	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01
13	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
14	5.21	5.21	1	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	2.01	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86
15	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
16	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75
17	5.21	5.21	5.21	2.75	5.21	3.86	5.21	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	3.86	2.75	3.86	5.21
18	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21
19	5.21	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75	5.21	3.86	2.75	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75
20	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	2.01	3.86	2.75	2.01	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	2.01
21	3.86	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	3.86	2.75	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75	2.01
22	5.21	5.21	5.21	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	1	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86
23	3.86	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
24	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	2.01
25	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	2.01	3.86	2.01	3.86	5.21	2.75	2.75	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	2.75
26	5.21	2.75	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	2.75	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75
27	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	5.21	5.21	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86
28	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	2.75	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86
29	3.86	2.75	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86

30	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21
31	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	2.75	5.21	3.86	2.01	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86
32	5.21	5.21	5.21	5.21	2.01	5.21	3.86	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	2.75	5.21	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86
33	3.86	5.21	5.21	2.75	2.75	5.21	3.86	3.86	2.01	3.86	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21
34	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21
35	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
36	3.86	5.21	3.86	3.86	2.01	3.86	3.86	2.01	2.01	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
37	5.21	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.01	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
38	3.86	2.75	2.75	3.86	2.75	2.75	2.75	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	5.21	5.21
39	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	2.75	2.01	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	2.01
40	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	2.01	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	2.01	5.21	3.86	5.21	3.86	5.21	3.86
41	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86
42	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86
43	3.86	3.86	2.01	3.86	2.01	2.75	2.75	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
44	5.21	3.86	2.01	3.86	2.01	3.86	3.86	2.01	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	1	5.21	5.21	2.01	3.86	3.86	2.01
45	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	5.21	2.75	3.86	5.21	5.21	3.86	2.01	5.21	5.21
46	3.86	3.86	2.75	2.01	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86
47	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	5.21	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01
48	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	2.01	2.01	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75
49	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86
50	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86
51	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86
52	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
53	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86
54	3.86	3.86	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75
55	5.21	3.86	2.01	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	2.01	2.75	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	3.86
56	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
57	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21
58	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75
59	3.86	3.86	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	2.75	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86
60	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86
61	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	1	5.21	3.86	2.75	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21

62	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	
63	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	
64	3.86	2.75	2.75	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	2.01		
65	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	2.01	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86		
66	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	
67	3.86	2.75	2.01	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	3.86	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	
68	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	2.75	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	2.75	
69	3.86	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	2.01	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	
70	3.86	2.75	3.86	2.75	2.01	3.86	3.86	2.75	2.01	3.86	5.21	2.01	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75	2.01	
71	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	2.75	3.86	3.86	2.01	5.21	5.21	3.86	2.75	3.86	3.86	
72	3.86	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	
73	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	
74	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	
75	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86
76	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	2.01	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	2.01	3.86	3.86	
77	5.21	3.86	3.86	2.75	2.01	5.21	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.01	3.86	2.75	
78	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	
79	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	
80	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	3.86	5.21	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	
81	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	
82	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	5.21	5.21	3.86	5.21	5.21	
83	5.21	5.21	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	2.01	3.86	3.86	2.75	3.86	3.86	3.86	
84	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	3.86	3.86	2.75	3.86	2.75	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	2.75	
85	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	2.75	3.86	3.86	
86	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	2.75	5.21	3.86	2.75	5.21	2.75	3.86	5.21	5.21	2.01	5.21	5.21	5.21	3.86	3.86	5.21	
87	3.86	5.21	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	2.75	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	5.21	5.21	5.21	2.75	3.86	3.86	
88	5.21	5.21	1	2.75	1	2.75	2.75	2.75	2.01	2.75	3.86	3.86	5.21	3.86	2.75	5.21	3.86	3.86	3.86	3.86	2.75	
Jlh	398	366	352	346	326	357	363	322	280	353	341	343	413	383	340	393	383	363	329	368	320	
Rata2	4.5	4.2	4	3.9	3.7	4.1	4.1	3.7	3.2	4	3.9	3.9	4.7	4.4	3.9	4.5	4.4	4.1	3.7	4.2	3.6	

Lampiran 3 Analisis Data Frequency Table

jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eselon II	3	3.4	3.4	3.4
	eselon III	10	11.4	11.4	14.8
	eselon IV	14	15.9	15.9	30.7
	staf	61	69.3	69.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gol. IV	9	10.2	10.2	10.2
	gol. III	40	45.5	45.5	55.7
	gol. II	39	44.3	44.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pend. S2	6	6.8	6.8	6.8
	pend. S1	41	46.6	46.6	53.4
	pend. DII-DIII	22	25.0	25.0	78.4
	pend. SD-SMU	19	21.6	21.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 tahun	5	5.7	5.7	5.7
	26-35 tahun	57	64.8	64.8	70.5
	36-45 tahun	20	22.7	22.7	93.2
	> 46 tahun	6	6.8	6.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

masa kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	19	21.6	21.6	21.6
	5-10 tahun	52	59.1	59.1	80.7
	10-15 tahun	6	6.8	6.8	87.5
	15-20 tahun	4	4.5	4.5	92.0
	20-25 tahun	4	4.5	4.5	96.6
	> 25 tahun	3	3.4	3.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	75	85.2	85.2	85.2
	perempuan	13	14.8	14.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	355.703
	df	36
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		penilaian diri	pemetaan karier	identifikasi usaha mencapai tujuan karier	rencana pengembangan diri	penilaian kinerja	pendidikan karier	informasi karier	konseling karier	pengembangan karier pegawai
Anti-image Covariance	penilaian diri	.675	-.030	-.090	-.090	-.081	-.035	.087	-.082	-.041
	pemetaan karier	-.030	.668	-.121	.014	-.008	-.137	.043	.071	-.151
	identifikasi usaha mencapai tujuan karier	-.090	-.121	.495	-.207	-.090	.034	-.013	-.010	-.053
	rencana pengembangan diri	-.090	.014	-.207	.604	.053	-.111	-.110	.053	.032
	penilaian kinerja	-.081	.008	-.090	.053	.402	-.095	-.085	-.125	-.009
	pendidikan karier	-.035	-.137	.034	-.111	-.095	.476	-.127	-.037	.021
	informasi karier	.087	.043	-.013	-.110	-.085	-.127	.390	-.064	-.118
	konseling karier	-.082	.071	-.010	.053	-.125	-.037	-.064	.408	-.147
	pengembangan karier pegawai	-.041	-.151	-.053	.032	-.009	.021	-.118	-.147	.413
Anti-image Correlation	penilaian diri	.899 ^a	-.044	-.156	-.141	-.155	-.062	.170	-.156	-.078
	pemetaan karier	-.044	.834 ^a	-.211	.023	-.015	-.242	.085	.136	-.288
	identifikasi usaha mencapai tujuan karier	-.156	-.211	.871 ^a	-.378	-.202	.071	-.030	-.023	-.118
	rencana pengembangan diri	-.141	.023	-.378	.801 ^a	.108	-.208	-.227	.107	.064
	penilaian kinerja	-.155	-.015	-.202	.108	.894 ^a	-.216	-.215	-.307	-.022
	pendidikan karier	-.062	-.242	.071	-.208	-.216	.885 ^a	-.294	-.084	.048
	informasi karier	.170	.085	-.030	-.227	-.215	-.294	.867 ^a	-.161	-.295
	konseling karier	-.156	.136	-.023	.107	-.307	-.084	-.161	.867 ^a	-.359
	pengembangan karier pegawai	-.078	-.288	-.118	.064	-.022	.048	-.295	-.359	.867 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
pengembangan karier pegawai	84.5277	9.64488	88
penilaian diri	16.4241	2.34542	88
pemetaan karier	14.6623	2.85419	88
identifikasi usaha mencapai tujuan karier	12.2108	1.81274	88
rencana pengembangan diri	13.3984	1.92873	88
penilaian kinerja	16.6773	2.65340	88
pendidikan karier	17.8044	2.24472	88
informasi karier	16.4852	2.51082	88
konseling karier	16.3353	2.58866	88

Correlations

		pengembangan karier pegawai	penilaian diri	pemetaan karier	identifikasi usaha mencapai tujuan karier	rencana pengembangan diri	penilaian kinerja	pendidikan karier	informasi karier	konseling karier
Pearson Correlation	pengembangan karier pegawai	1.000	.401	.466	.503	.303	.575	.485	.628	.660
	penilaian diri	.401	1.000	.300	.453	.339	.456	.369	.303	.433
	pemetaan karier	.466	.300	1.000	.443	.276	.357	.432	.326	.280
	identifikasi usaha mencapai tujuan karier	.503	.453	.443	1.000	.539	.531	.439	.480	.439
	rencana pengembangan diri	.303	.339	.276	.539	1.000	.326	.451	.450	.254
	penilaian kinerja	.575	.456	.357	.531	.326	1.000	.591	.630	.666
	pendidikan karier	.485	.369	.432	.439	.451	.591	1.000	.628	.507
	informasi karier	.628	.303	.326	.480	.450	.630	.628	1.000	.606
	konseling karier	.660	.433	.280	.439	.254	.666	.507	.606	1.000
Sig. (1-tailed)	pengembangan karier pegawai	.	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	penilaian diri	.000	.	.002	.000	.001	.000	.000	.002	.000
	pemetaan karier	.000	.002	.	.000	.005	.000	.000	.001	.004
	identifikasi usaha mencapai tujuan karier	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	rencana pengembangan diri	.002	.001	.005	.000	.	.001	.000	.000	.009
	penilaian kinerja	.000	.000	.000	.000	.001	.	.000	.000	.000
	pendidikan karier	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	informasi karier	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.	.000
	konseling karier	.000	.000	.004	.000	.009	.000	.000	.000	.
N	pengembangan karier pegawai	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	penilaian diri	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	pemetaan karier	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	identifikasi usaha mencapai tujuan karier	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	rencana pengembangan diri	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	penilaian kinerja	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	pendidikan karier	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	informasi karier	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	konseling karier	88	88	88	88	88	88	88	88	88

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	konseling karier		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	pemetaan karier		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	informasi karier		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: pengembangan karier pegawai

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.660 ^a	.436	.429	7.28587	
2	.722 ^b	.522	.510	6.74872	
3	.758 ^c	.575	.560	6.39917	1.744

a. Predictors: (Constant), konseling karier

b. Predictors: (Constant), konseling karier, pemetaan karier

c. Predictors: (Constant), konseling karier, pemetaan karier, informasi karier

d. Dependent Variable: pengembangan karier pegawai

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3527.845	1	3527.845	66.458	.000 ^a
	Residual	4565.218	86	53.084		
	Total	8093.063	87			
2	Regression	4221.725	2	2110.863	46.347	.000 ^b
	Residual	3871.338	85	45.545		
	Total	8093.063	87			
3	Regression	4653.312	3	1551.104	37.879	.000 ^c
	Residual	3439.752	84	40.949		
	Total	8093.063	87			

a. Predictors: (Constant), konseling karier

b. Predictors: (Constant), konseling karier, pemetaan karier

c. Predictors: (Constant), konseling karier, pemetaan karier, informasi karier

d. Dependent Variable: pengembangan karier pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	44.344	4.990		8.887	.000		
	konseling karier	2.460	.302	.660	8.152	.000	1.000	1.000

2	(Constant)	34.429	5.274		6.528	.000		
	konseling karier	2.142	.291	.575	7.356	.000	.922	1.085
	pemetaan karier	1.031	.264	.305	3.903	.000	.922	1.085
3	(Constant)	28.230	5.353		5.273	.000		
	konseling karier	1.524	.335	.409	4.545	.000	.625	1.601
	pemetaan karier	.860	.256	.255	3.362	.001	.883	1.133
	informasi karier	1.140	.351	.297	3.246	.002	.606	1.651

a. Dependent Variable: pengembangan karier pegawai

Excluded Variables^d

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	.142 ^a	1.590	.115	.170	.813	1.230	.813
	.305 ^a	3.903	.000	.390	.922	1.085	.922
	.263 ^a	3.062	.003	.315	.807	1.239	.807
	.145 ^a	1.747	.084	.186	.936	1.069	.936
	.244 ^a	2.306	.024	.243	.557	1.795	.557
	.202 ^a	2.201	.030	.232	.743	1.345	.743
	.360 ^a	3.799	.000	.381	.632	1.581	.632
2	.078 ^b	.916	.362	.099	.778	1.285	.778
	.165 ^b	1.865	.066	.199	.696	1.436	.696
	.082 ^b	1.030	.306	.112	.890	1.123	.877
	.160 ^b	1.558	.123	.168	.525	1.903	.525
	.095 ^b	1.023	.309	.111	.652	1.533	.652
	.297 ^b	3.246	.002	.334	.606	1.651	.606
3	.074 ^c	.917	.362	.100	.778	1.285	.563
	.104 ^c	1.183	.240	.129	.654	1.528	.569
	-.006 ^c	-.076	.939	-.008	.777	1.287	.529
	.055 ^c	.524	.602	.057	.461	2.169	.461
	-.035 ^c	-.358	.721	-.039	.530	1.885	.492

a. Predictors in the Model: (Constant), konseling karier

b. Predictors in the Model: (Constant), konseling karier, pemetaan karier

c. Predictors in the Model: (Constant), konseling karier, pemetaan karier, informasi karier

d. Dependent Variable: pengembangan karier pegawai

Collinearity Diagnostics^a

Dimens Model	ion	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	konseling karier	pemetaan karier	informasi karier
1	1	1.988	1.000	.01	.01		
	2	.012	12.771	.99	.99		
2	1	2.965	1.000	.00	.00	.00	
	2	.023	11.330	.06	.28	.93	

3		.012	15.871	.94	.72	.07	
3	1	3.954	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.025	12.529	.01	.10	.91	.05
	3	.012	18.076	.98	.21	.08	.08
	4	.009	20.861	.01	.68	.01	.87

a. Dependent Variable: pengembangan karier pegawai

Residuals Statistics^a

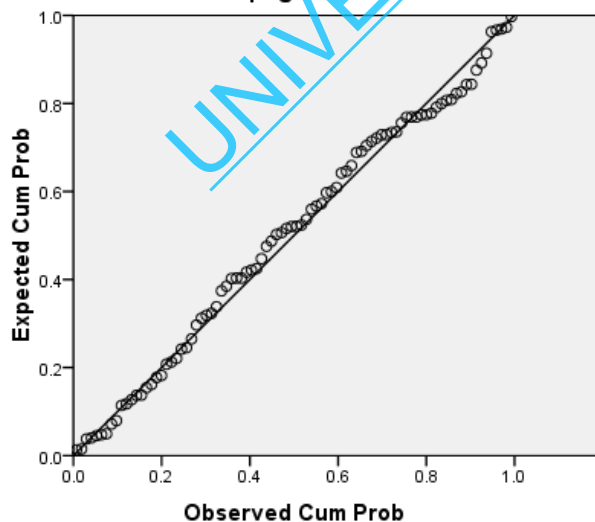
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	67.3958	100.5429	84.5277	7.31344	88
Std. Predicted Value	-2.343	2.190	.000	1.000	88
Standard Error of Predicted Value	.687	3.471	1.285	.461	88
Adjusted Predicted Value	67.4355	100.4105	84.4735	7.32356	88
Residual	-14.25281	17.91735	.00000	6.28788	88
Std. Residual	-2.227	2.800	.000	.983	88
Stud. Residual	-2.268	3.333	.004	1.022	88
Deleted Residual	-14.78180	25.38553	.05419	6.84044	88
Stud. Deleted Residual	-2.327	3.556	.005	1.039	88
Mahal. Distance	.014	24.606	2.966	3.593	88
Cook's Distance	.000	1.157	.024	.124	88
Centered Leverage Value	.000	.283	.034	.041	88

a. Dependent Variable: pengembangan karier pegawai

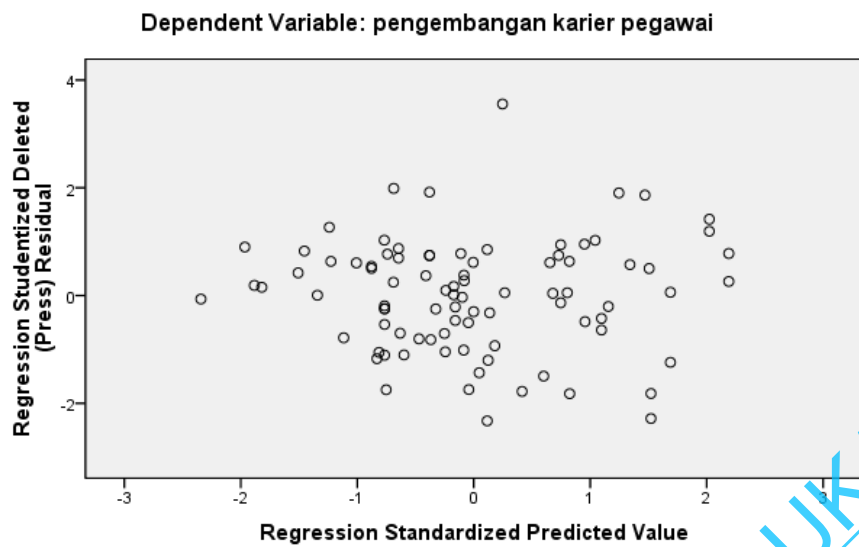
Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: pengembangan karier pegawai



Scatterplot



Lampiran 4 Validitas dan Reliabilitas Data

Correlations

Correlations

		A1	A2	A3	A4	penilaian diri
A1	Pearson Correlation		.377**	.150	.431**	.674**
	Sig. (2-tailed)		.000	.162	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
A2	Pearson Correlation	.377**	1	.302**	.405**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
A3	Pearson Correlation	.150	.302**	1	.329**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.162	.004		.002	.000
	N	88	88	88	88	88
A4	Pearson Correlation	.431**	.405**	.329**	1	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.000
	N	88	88	88	88	88
penilaian diri	Pearson Correlation	.674**	.737**	.635**	.779**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	88	88	88	88	88

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

Correlations

		B1	B2	B3	B4	pemetaan karier
B1	Pearson Correlation	1	.510**	.487**	.308**	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000
	N	88	88	88	88	88
B2	Pearson Correlation	.510**	1	.521**	.364**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
B3	Pearson Correlation	.487**	.521**	1	.373**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	88	88	88	88	88
B4	Pearson Correlation	.308**	.364**	.373**	1	.723**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000		.000
	N	88	88	88	88	88
pemetaan karier	Pearson Correlation	.738**	.786**	.767**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	88	88	88	88	88

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

Correlations

		C1	C2	C3	identifikasi usaha mencapai tujuan karier
C1	Pearson Correlation	1	.447**	.443**	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	88	88	88	88
C2	Pearson Correlation	.447**	1	.351**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	88	88	88	88
C3	Pearson Correlation	.443**	.351**	1	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	88	88	88	88
identifikasi usaha mencapai tujuan karier	Pearson Correlation	.809**	.762**	.770**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	88	88	88	88

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

Correlations

		D1	D3	D4	rencana pengembangan diri
D1	Pearson Correlation	1	.553**	.522**	.818**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	88	88	88	88
D3	Pearson Correlation	.553**	1	.521**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	88	88	88	88
D4	Pearson Correlation	.522**	.521**	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	88	88	88	88
rencana pengembangan diri	Pearson Correlation	.818**	.841**	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	88	88	88	88

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

Correlations

		E1	E2	E3	E4	penilaian kinerja
E1	Pearson Correlation	1	.460**	.402**	.390**	.724**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
E2	Pearson Correlation	.460**	1	.472**	.479**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
E3	Pearson Correlation	.402**	.472**	1	.525**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	88	88	88	88	88
E4	Pearson Correlation	.390**	.479**	.525**	1	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	88	88	88	88	88
penilaian kinerja	Pearson Correlation	.724**	.795**	.788**	.766**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	88	88	88	88	88

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

Correlations

		F1	F2	F3	F4	pendidikan karier
F1	Pearson Correlation	1	.397**	.240*	.348**	.672**
	Sig. (2-tailed)		.000	.024	.001	.000
	N	88	88	88	88	88
F2	Pearson Correlation	.397**	1	.513**	.486**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
F3	Pearson Correlation	.240*	.513**	1	.268*	.716**
	Sig. (2-tailed)	.024	.000		.012	.000
	N	88	88	88	88	88
F4	Pearson Correlation	.348**	.486**	.268*	1	.714**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.012		.000
	N	88	88	88	88	88
pendidikan karier	Pearson Correlation	.672**	.812**	.716**	.714**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	88	88	88	88	88

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		G1	G2	G3	G4	informasi karier
G1	Pearson Correlation	1	.555**	.665**	.467**	.833**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
G2	Pearson Correlation	.555**	1	.581**	.502**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
G3	Pearson Correlation	.665**	.581**	1	.533**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	88	88	88	88	88
G4	Pearson Correlation	.467**	.502**	.533**	1	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	88	88	88	88	88

informasi karier	Pearson Correlation	.833**	.811**	.853**	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	88	88	88	88	88

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

Correlations

		H1	H2	H3	H4	konseling karier
H1	Pearson Correlation	1	.501**	.426**	.398**	.718**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
H2	Pearson Correlation	.501**	1	.590**	.473**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88
H3	Pearson Correlation	.426**	.590**	1	.610**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	88	88	88	88	88
H4	Pearson Correlation	.398**	.473**	.610**	1	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	88	88	88	88	88
konseling karier	Pearson Correlation	.718**	.825**	.835**	.782**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	88	88	88	88	88

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlations

		Y11	Y12	Y13	Y21	Y22	Y23	Y31	Y32	Y33	Y41	Y42	Y43	Y51	Y52	Y53	Y61	Y62	Y63	Y71	Y72	Y73	pengembangan karier pegawai
Y11	Pearson Correlation	1	.432**	.283**	.338**	.172	.298**	.284**	.183	.001	.292**	.324**	.162	.309**	.169	.049	.480**	.431**	.250	.158	.288**	.206	.495**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.001	.109	.005	.007	.088	.995	.006	.002	.132	.003	.116	.648	.000	.000	.019	.141	.006	.054	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y12	Pearson Correlation	.432**	1	.443**	.312**	.282**	.307**	.314**	.228*	.096	.419**	.331**	.354**	.175	.163	.235**	.535**	.393**	.411**	.146	.345**	.388**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.008	.004	.003	.032	.376	.000	.002	.001	.102	.128	.028	.000	.000	.000	.174	.001	.000	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y13	Pearson Correlation	.283**	.443**	1	.269*	.434**	.271*	.326**	.324**	.207	.283**	.200	.056	.098	.185	.108	.244*	.327**	.263	.134	.152	.302**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000		.011	.000	.011	.002	.002	.053	.008	.061	.606	.362	.085	.317	.022	.002	.013	.212	.158	.004	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y21	Pearson Correlation	.338**	.312**	.269*	1	.428**	.376**	.396**	.385**	.180	.575**	.315**	.290**	.225*	.221*	.187	.330**	.301**	.445**	.171	.366**	.241*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.011		.000	.000	.000	.000	.094	.000	.003	.006	.035	.038	.081	.002	.004	.000	.111	.000	.024	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y22	Pearson Correlation	.172	.282**	.434**	.428**	1	.432**	.409**	.447**	.356**	.387**	.210	.176	.092	.151	.143	.231*	.290**	.448**	.195	.454**	.328**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.109	.008	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.049	.100	.395	.161	.183	.030	.006	.000	.068	.000	.002	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y23	Pearson Correlation	.298**	.307**	.271*	.376**	.432**	1	.462**	.348**	.130	.308**	.252	.256*	.068	.013	.270	.327**	.323**	.411**	.269*	.450**	.205	.574**
	Sig. (2-tailed)	.005	.004	.011	.000	.000		.000	.001	.227	.004	.018	.016	.529	.901	.011	.002	.002	.000	.011	.000	.055	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y31	Pearson Correlation	.284**	.314**	.326**	.396**	.499**	.462**	1	.527**	.245	.535**	.293**	.243	.023	.123	.333**	.268	.505**	.481**	.251	.309**	.231	.659**
	Sig. (2-tailed)	.007	.003	.002	.000	.000	.000		.000	.022	.000	.006	.023	.830	.254	.002	.012	.000	.000	.019	.003	.030	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88

Y32	Pearson Correlation	.183	.228	.324**	.385**	.447**	.348**	.527**	1	.615**	.475**	.265	.309**	.142	.288**	.290**	.195	.388**	.490**	.322**	.293**	.258	.686**
	Sig. (2-tailed)	.088	.032	.002	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.012	.003	.186	.006	.006	.069	.000	.000	.002	.006	.015	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y33	Pearson Correlation	.001	.096	.207	.180	.356**	.130	.245*	.615**	1	.269*	.095	.144	.092	.263*	.232*	.062	.178	.323**	.095	.147	.166	.453**
	Sig. (2-tailed)	.995	.376	.053	.094	.001	.227	.022	.000		.011	.380	.179	.394	.013	.030	.569	.098	.002	.377	.172	.121	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y41	Pearson Correlation	.292**	.419**	.283**	.575**	.387**	.308**	.535**	.475**	.269*	1	.405**	.216*	.202	.272*	.279*	.328**	.365**	.460**	.379**	.409**	.197	.678**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.008	.000	.000	.004	.000	.000	.011		.000	.043	.059	.010	.009	.002	.000	.000	.000	.000	.065	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y42	Pearson Correlation	.324**	.331**	.200	.315**	.210	.252	.293**	.265*	.095	.405**	1	.406**	.152	.355**	.346**	.221*	.160	.197	.194	.242*	.143	.517**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.061	.003	.049	.018	.006	.012	.380	.000		.000	.158	.001	.001	.038	.137	.066	.070	.023	.184	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y43	Pearson Correlation	.162	.354**	.056	.290**	.176	.256*	.243	.309**	.144	.216*	.406**	1	.004	.282**	.424**	.284**	.166	.353**	.230	.269*	.217*	.509**
	Sig. (2-tailed)	.132	.001	.606	.006	.100	.016	.023	.003	.179	.043	.000		.969	.008	.000	.007	.122	.001	.031	.011	.042	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y51	Pearson Correlation	.309**	.175	.098	.225*	-.068	.023	.142	.092	.202	.152	.004	1	.479**	.298**	.279**	.152	.162	.024	.248*	.098	.333**	
	Sig. (2-tailed)	.003	.102	.362	.035	.395	.529	.830	.186	.394	.059	.158	.969		.000	.005	.009	.157	.131	.826	.020	.363	.002
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y52	Pearson Correlation	.169	.163	.185	.221*	.151	.013	.123	.288**	.263*	.272*	.355**	.282**	.479**	1	.470**	.113	.175	.227*	.095	.139	.219*	.471**
	Sig. (2-tailed)	.116	.128	.085	.038	.161	.901	.254	.006	.013	.010	.001	.008	.000		.000	.295	.102	.034	.379	.196	.040	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y53	Pearson Correlation	.049	.235*	.108	.187	.143	.270*	.333**	.290**	.232*	.279**	.346**	.424**	.298**	.470**	1	.144	.139	.262*	.157	.207	.235*	.518**
	Sig. (2-tailed)	.648	.028	.317	.081	.183	.011	.002	.006	.030	.009	.001	.000	.005	.000		.182	.197	.013	.144	.053	.027	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88

Y61	Pearson Correlation	.480**	.535**	.244	.330**	.231	.327**	.268	.195	.062	.328**	.221	.284**	.279	.113	.144	1	.562**	.471**	.092	.365	.292**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.022	.002	.030	.002	.012	.069	.569	.002	.038	.007	.009	.295	.182		.000	.000	.393	.000	.006	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y62	Pearson Correlation	.431**	.393**	.327**	.301**	.290**	.323**	.505**	.388**	.178	.365**	.160	.166	.152	.175	.139	.562**	1	.499**	.227*	.382**	.272*	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.004	.006	.002	.000	.000	.098	.000	.137	.122	.157	.102	.197	.000		.000	.034	.000	.010	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y63	Pearson Correlation	.250*	.411**	.263*	.445**	.448**	.411**	.481**	.490**	.323**	.460**	.197	.353**	.162	.227*	.262*	.471**	.499**	1	.396**	.502**	.278**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.066	.001	.131	.034	.013	.000	.000		.000	.000	.009	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y71	Pearson Correlation	.158	.146	-.134	.171	.195	.269	.251	.322**	.095	.379**	.194	.230*	.024	.095	.157	.092	.227*	.396**	1	.304**	-.019	.374**
	Sig. (2-tailed)	.141	.174	.212	.111	.068	.011	.019	.002	.377	.000	.070	.031	.826	.379	.144	.393	.034	.000		.004	.864	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y72	Pearson Correlation	.288**	.345**	.152	.366**	.454**	.450**	.309	.293	.147	.409	.242	.269	.248	.139	.207	.365**	.382**	.502**	.304**	1	.375**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.158	.000	.000	.000	.003	.006	.172	.000	.023	.011	.020	.196	.053	.000	.000	.000	.004		.000	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
Y73	Pearson Correlation	.206	.388**	.302**	.241*	.328**	.205	.251	.258*	.166	.197	.143	.217*	.098	.219	.235*	.292**	.272*	.278**	-.019	.375**	1	.501**
	Sig. (2-tailed)	.054	.000	.004	.024	.002	.055	.030	.015	.121	.065	.184	.042	.363	.040	.027	.006	.010	.009	.864	.000		.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
pengembangan karier pegawai	Pearson Correlation	.495**	.625**	.512**	.618**	.616**	.574**	.659**	.686**	.453**	.678**	.517**	.509**	.333**	.471**	.518**	.560**	.603**	.711**	.374**	.606**	.501**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
ses	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.667	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	12.0639	3.672	.428	.613
A2	12.2715	3.319	.493	.569
A3	12.7314	3.716	.341	.669
A4	12.2056	3.045	.538	.534

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	10.3627	5.272	.544	.669
B2	11.0339	4.797	.592	.638
B3	11.1581	5.129	.589	.646
B4	11.4022	4.748	.426	.754

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	7.8805	1.603	.541	.520
C2	8.4782	1.769	.470	.614
C3	8.0630	1.712	.468	.618

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	8.8816	1.990	.616	.685
D3	8.9689	1.749	.614	.682
D4	8.9464	1.790	.591	.708

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	12.3681	4.555	.515	.741
E2	12.6630	4.001	.594	.700
E3	12.5756	4.061	.586	.704
E4	12.4252	4.448	.588	.706

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F1	13.1040	3.330	.413	.678
F2	13.3360	2.949	.647	.540
F3	13.5614	3.017	.432	.675
F4	13.4119	3.176	.471	.644

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G1	12.3874	3.566	.677	.778
G2	12.2977	3.748	.651	.789
G3	12.5003	3.634	.725	.756
G4	12.2702	4.038	.584	.818

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
H1	7.9656	2.134	.593	.758
H2	8.0315	2.133	.698	.639
H3	7.9580	2.375	.604	.740

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	88	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	21

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y11	80.0081	87.006	.439	.878
Y12	80.3688	83.284	.566	.874
Y13	80.5250	83.052	.416	.880
Y21	80.5919	84.570	.566	.874
Y22	80.8203	83.042	.552	.874
Y23	80.4717	85.411	.519	.876
Y31	80.3980	83.034	.605	.873
Y32	80.8707	81.457	.629	.872
Y33	81.3499	85.014	.361	.882
Y41	80.5190	84.818	.638	.873
Y42	80.6506	86.020	.456	.878
Y43	80.6316	85.020	.435	.878
Y51	79.8393	89.218	.270	.882
Y52	80.1703	86.218	.400	.879
Y53	80.6684	83.706	.432	.879
Y61	80.0667	85.973	.507	.876
Y62	80.1741	85.598	.556	.875
Y63	80.4007	82.436	.665	.871
Y71	80.7933	87.956	.300	.882
Y72	80.3418	84.857	.553	.875
Y73	80.8944	84.646	.421	.879

UNIVERSITAS TERBUKA