

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN IKLIM  
ORGANISASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA TUAL**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**DINA FIENATRI RAHAYAAN**

**NIM. 500583294**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

**ABSTRACT****EFFECT OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS AND ORGANIZATION  
CLIMATE TO EMPLOYEE DEVELOPMENT IN SUPPLY AND RESOURCE  
DEVELOPMENT AGENCY HUMAN CITY TUAL**

Dina Fienatri Rahayaan  
[frdina2@gmail.com](mailto:frdina2@gmail.com)

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

This study aims to analyze the influence of individual characteristics and organizational climate on career development of personnel employment Agency and Human Resource Development Tual City. The research used descriptive and associative approach. The population of this research is all employees of Human Resources and Human Resources Development Agency of Tual City that is as much as 35 people with sampling with saturated sample technique. Data were analyzed with Multiple Linear Regression Analysis. The results showed that the individual characteristics and organizational climate affect the career development of employees at the Human Resources Personnel and Human Resources Development Tual City.

Keywords: individual characteristics, organizational climate, career development



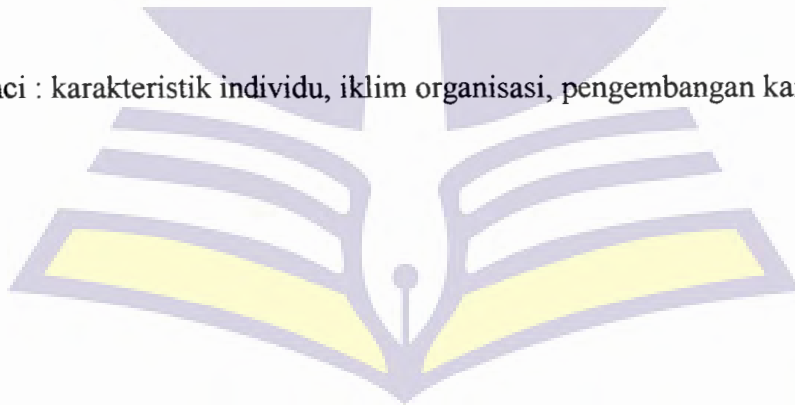
**ABSTRAK****PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA  
TUAL**

Dina Fienatri Rahayaan  
[frdina2@gmail.com](mailto:frdina2@gmail.com)

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu dan iklim organisasi terhadap pengembangan karier pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dan asosiatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual yaitu sebanyak 35 orang dengan penarikan sampel dengan teknik sampel jenuh. Data dianalisis dengan Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan iklim organisasi berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tual.

Kata kunci : karakteristik individu, iklim organisasi, pengembangan karier



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi Terhadap Pengembangan Karier Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tual 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.

Jakarta, 24 April 2018

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL

TGL 20

8AA47AFF689909484

**6000**  
ENAM RIBU RUPIAH



**Dina Fienatri Rahayaan, SH**

NIM.500583294

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA TUAL

Penyusun TAPM : Dina Fienatri Rahayaan  
 NIM : 500583294  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Hari/Tanggal : Sabtu, 09 Februari 2019

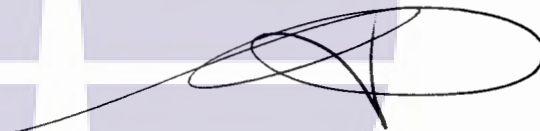
Menyetujui,

Pembimbing II



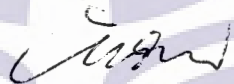
Dr. Darmanto, M.Ed.  
 NIP.195910271986031003

Pembimbing I



Dr. Arifin Tapi Oyihoe, M.Si.  
 NIP. 195601221985031010..

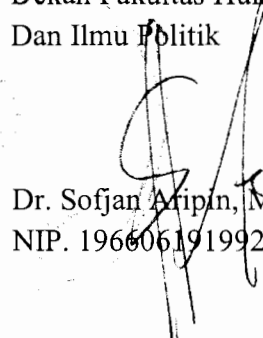
Penguji Ahli



Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL, M.Si.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial  
 Dan Ilmu Politik



Dr. Sofjan Aripin, M.Si.  
 NIP. 196606191992031002

Ketua Pascasarjana  
 Magister Administasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed.  
 NIP. 195910271986031003.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, namun berkat bantuan berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan sebagaimana adanya. Untuk itu, dengan ketulusan yang sangat mendalam, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus.,Ph.D. Rektor Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. Direktur Pogram Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Ketua Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka beserta seluruh dosen dan staf yang telah membantu selama pelaksanaan penelitian.
4. Bapak Dr. Paken Pandiangan, S.Si., M.Si. Kepala UPBJJ-UT Ambon selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
5. Bapak Dr. Arifin Tapi Oyihoe, M. Si. Pembimbing I dan Bapak. Dr. Darmanto, M.Ed selaku Pembimbing II yang telah berkenan meluangkan banyak waktu, mencurahkan tenaga dan pikiran guna membimbing, mengarahkan, dan memberikan petunjuk berharga hingga selesainya penyusunan TAPM ini.
6. Ibu Prof. Dr. Endang Wirjatmi T, Penguji Ahli pada Sidang TAPM Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik, yang telah berkenan memberikan catatan, saran dan arahan perbaikan demi kesempurnaan TAPM ini.



7. Bapak Walikota Tual atas dukungan dan bantuannya selama pelaksanaan penelitian.
8. Bapak Akhmad Yani Renuat, S.sos, M.Si. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia serta keluarga besar Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atas dukungan dan bantuannya selama pelaksanaan penelitian.
9. Suami tercinta, Achmad Yani Tamher, SH, atas segala pengertian keikhlasan, dan kesabaran yang tiada batasnya dalam mendampingi saya dengan kasih sayang dan tanggung jawab, menjadi pendamping dalam melewati masa pendidikan yang penuh dengan tantangan.
10. Orang tua tercinta H. Ali. W. Rahayaan. SH dan Hj. Aminah Rahayaan (Alm) serta seluruh keluarga besar tersayang atas dorongan, doa dan curahan kasih sayang serta dukungan moril selama berlangsung penelitian.
11. Seluruh responden penelitian yang telah memberikan informasi dan data yang akurat dalam penelitian.
12. Rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Administrasi Publik UPPBJJ-UT Ambon domisili Tual atas semua kerjasama dan pengertian baiknya selama menempuh pendidikan ini.

Penulis menyadari sebagai makhluk ciptaan Tuhan senantiasa diliputi kekurangan dan kekikhlasan. Oleh karena itu, segala urusan selayaknya disandarkan padanya dan penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat.

Tual, Januari 2018

Penulis

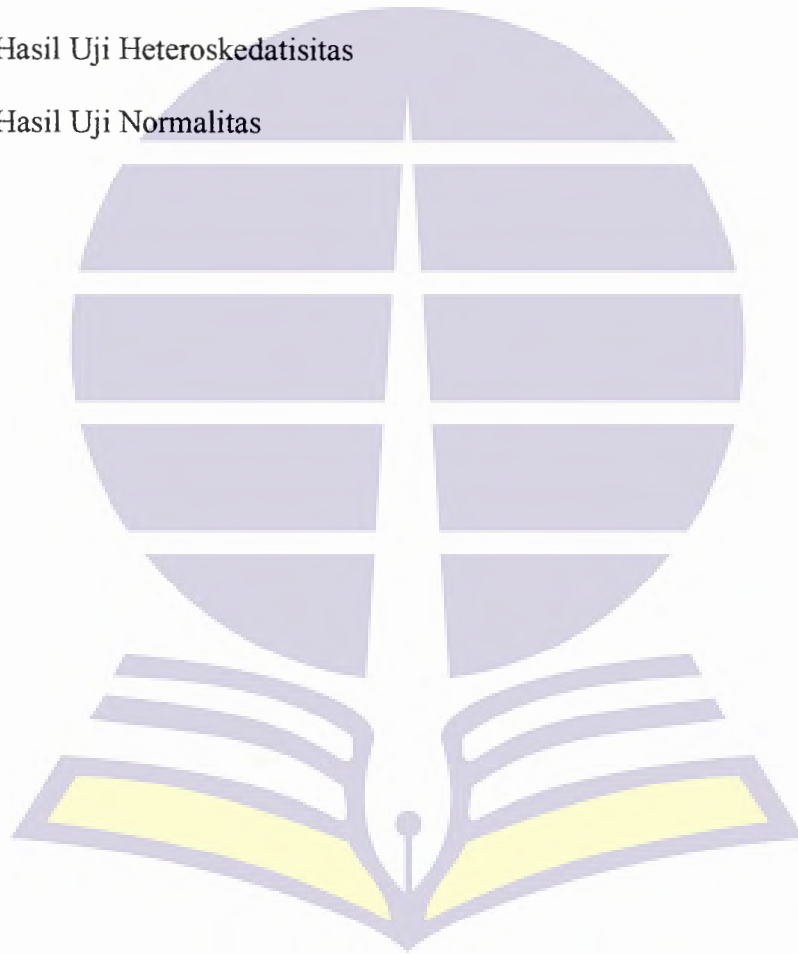
## DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR LAYAK UJI	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR BAGAN	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori	11
B. Penelitian Terdahulu	35
C. Kerangka Berpikir	40
D. Operasionalisasi Variabel	42
E. Hipotesis	
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian	43
B. Populasi dan Sampel	43
C. Instrumen Penelitian	44
D. Prosedur Pengumpulan Data	46
E. Metode Analisis Data	46
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	50
B. Hasil Penelitian	59
C. Pembahasan	80
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan	84
B. Saran	84
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	86
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	91



**DAFTAR BAGAN**

No.		Hal
1	Kerangka Pemikiran	40
2.	Struktur Organisasi BKD Kota Tual	52
3.	Hasil Uji Heteroskedatisitas	77
4.	Hasil Uji Normalitas	78

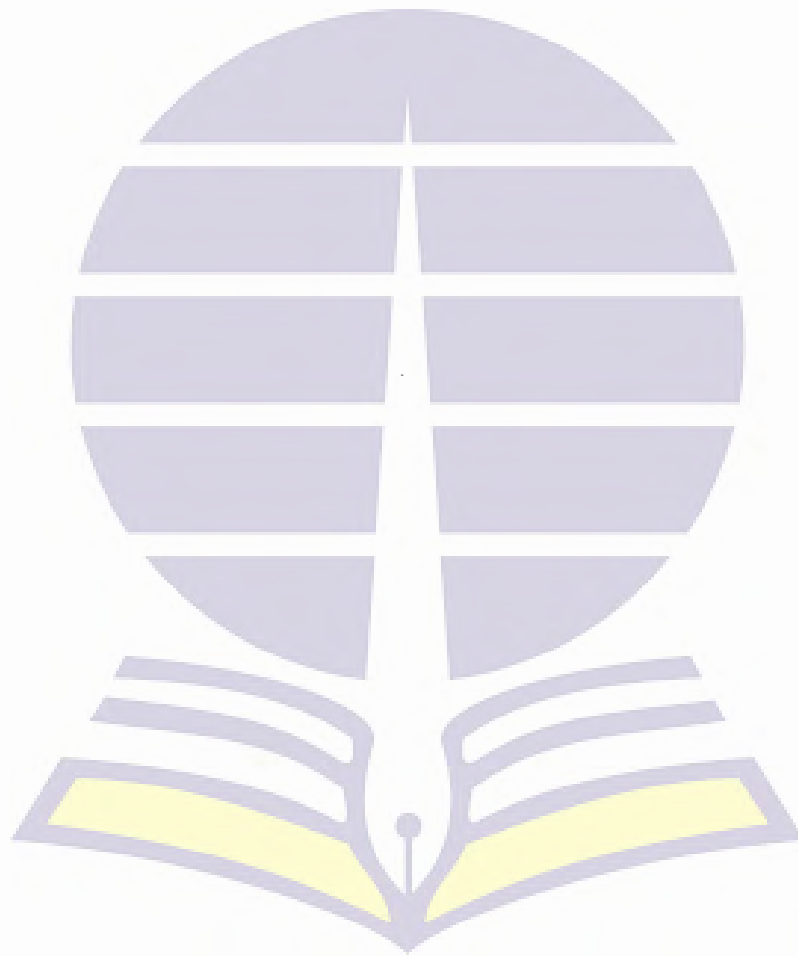


## DAFTAR TABEL

No.		Hal
1.	Operasionalisasi Variabel	41
2.	Data Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Berdasarkan Pangkat dan Golongan	53
3.	Sarana dan Prasarana Kantor	54
4.	Rata-rata Bobot Variabel Karakteristik Individu pada Dimensi Minat	60
5.	Rata-rata Bobot Variabel Karakteristik Individu pada Dimensi Citra Diri	61
6.	Rata-rata Bobot Variabel Karakteristik Individu pada Dimensi Kepribadian	62
7.	Rata-rata Bobot Variabel Karakteristik Individu pada Dimensi LatarBelakang	63
8.	Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Tanggung Jawab	64
9.	Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Identitas	65
10.	Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Kehangatan	65
11.	Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Dukungan	66
12.	Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Dukungan	67
13.	Rata-rata Bobot Variabel Pengembangan Karier pada Dimensi Kemampuan Intelektual	68
14.	Rata-rata Bobot Variabel Pengembangan Karier pada Dimensi Kemampuan Manajerial	69
15.	Rata-rata Bobot Variabel Pengembangan Karier pada Dimensi Kemampuan Kepemimpinan	69
16.	Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Karakteristik Individu	71
17.	Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Iklim Organisasi	72
18.	Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Pengembangan Karir	73
19.	Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Pengembangan Karier	74
20.	Hasil Uji Multikolinearitas	76
21.	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	79

**DAFTAR LAMPIRAN**

No.		Hal
1.	Kuesioner Penelitian	89
2.	Uji Validitas dan Reliabilitas	94
3.	Hasil Pengolahan Data	97



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi harus mampu menentukan bagaimana pegawainya harus maju dengan wajar dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya, dinaikkan pangkatnya dan jabatannya ke jenjang yang lebih tinggi atau dimutasikan ke jenjang yang setara dengan posisi lamanya. Untuk melakukan proses pengembangan pegawai, manajemen organisasi harus mampu memberikan peluang kepada setiap pegawainya untuk melakukan pengembangan karier sesuai dengan arah dan tujuan pengembangan karier yang ditetapkan oleh organisasi.

Proses pemindahan seorang pegawai dari satu tingkat jabatan atau posisi kepangkatan ke jenjang yang lebih tinggi sangat ditentukan oleh fokus karier secara internal dan eksternalnya pegawai tersebut (Gomes, 1995:214). Selain itu, dukungan sistem pembinaan karier dari organisasi melalui upaya pemberian informasi karier, konseling, serta arahan perencanaan dan pengembangan karier (Rivai, 2006:279-280) akan dapat memberikan arah pencapaian dalam karir seorang pegawai. Kurangnya atensi dari organisasi (bagian kepegawaian) terhadap perencanaan dan pengembangan karir pegawai cenderung mempengaruhi laju peningkatan karir seorang pegawai.

Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sangat pesat membawa perubahan bagi pola kehidupan manusia. Hal ini membawa perubahan tersendiri bagi individu. Apalagi individu tersebut berada dalam lingkungan



organisasi. Mereka harus dapat membenahi diri karena apabila tidak, akan tersisihkan dari rekan-rekannya. Agar eksistensi diri tetap terjaga, maka setiap individu menginginkan kariernya meningkat karena karier seseorang juga mempengaruhi penghasilan. Adanya keinginan tersebut mengakibatkan pegawai harus mempunyai perencanaan karier yang matang. Oleh karena itu dalam suatu organisasi para anggotanya mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas apa yang mereka dapatkan dan kerjakan. Apalagi seorang pegawai ingin diberi kesempatan yang luas ke berbagai jabatan serta dipromosikan dalam garis karier tertentu yang menjadi impian mereka.

Muncul pertanyaan "mengapa ada orang yang mampu mengembangkan kariernya sementara disisi lain ada yang jalan di tempat?". Kadang-kadang seseorang itu dilihat dari tingkat pendidikan cukup, pengalaman cukup, tetapi kariernya terhambat sementara yang biasa-biasa saja kariernya meningkat. Oleh karena itu perlu diingat tidak semua manusia mempunyai karakter yang sama, masing-masing memiliki pengalaman, tingkat pendidikan yang berbeda. Semua karakter individu menunjang pengembangan karier. Disisi lain organisasi tempat mereka bekerja yang mempengaruhi karier seseorang, karena setiap organisasi memiliki karakter yang berbeda pula. Sehingga bentuk organisasi yang dijalankan harus mampu merumuskan kecocokan pekerja dengan pekerjaannya untuk meningkatkan kinerja dan kesesuaian kerja.

Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan

kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karier dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karier akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pengembangan karier (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya, sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktik pengembangan karier lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000:123) bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut Simamora (1995:392) proses pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.



Setiap pegawai dalam meniti kariernya, diperlukan adanya perencanaan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada. Di samping itu adanya manajemen karier dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karier pegawai. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karier menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. Sehingga tujuan karier pegawai perorangan telah disetujui maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, terlihat bahwa pengembangan karier harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang pegawai guna mendukung peningkatan kariernya. Prasyarat-prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karier seorang pegawai harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

Pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karier seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karier yang dimaksudkan seorang pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi (Moekijat, 1995:36).

Disinilah individu sebagai anggota organisasi tentunya mempunyai keinginan untuk mengembangkan diri serta untuk mencapai karier yang diinginkan artinya individu mempunyai jalan sendiri untuk mengembangkan karier yang melekat pada dirinya. Dalam kaitannya dengan organisasi juga sudah mempunyai program

tersendiri dalam mengembangkan karier pegawainya yang semua dijabarkan secara deskriptif dan umum. Adapun yang dimaksud sistem karier adalah sistem kepegawaian di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan, sedangkan dalam pengembangan selanjutnya, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya.

Pengembangan karier dapat berhasil dengan baik apabila diintegrasikan dengan fungsi-fungsi pokok kepegawaian lainnya. Misalnya, data seleksi permulaan dapat dipergunakan untuk mengembangkan program sosialisasi. Program penilaian kerja maupun pelatihan dapat dipergunakan untuk rekomendasi tentang perpindahan pekerjaan dan untuk memperkirakan kebutuhan akan kebutuhan tenaga kerja yang akan datang.

Agar dapat menentukan jalur karier, tujuan karier dan pengembangan karier yang dapat mereka tempuh para pegawai perlu mempertimbangkan lima faktor (Siagian, 1999:207).

Pertama: Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan pegawai.

Kedua: Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karier masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.



Ketiga: Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

Keempat: Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karier adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karier sangat individualistis sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya.

Kelima: Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karier ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seseorang berbeda-beda pula.

Kepuasan dalam konteks karier tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas dihadapi seseorang. Seseorang bisa puas dengan kariernya apabila mengetahui apa yang dicapai itu merupakan usaha maksimal.

Iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau

sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Karakteristik ini menurut Thoha (1983), akan berinteraksi dengan tatanan organisasi seperti: peraturan dan hierarki, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem kompensasi dan sistem pengendalian. Hasil interaksi tersebut akan membentuk perilaku-perilaku tertentu individu dalam organisasi. Oleh karena itu penting bagi pimpinan untuk mengenalkan aturan-aturan organisasi kepada anggota baru.

Setiap individu mempunyai karakteristik bawaan (*heredity*) dan karakteristik yang dipengaruhi oleh lingkungan. Karakteristik bawaan merupakan karakteristik keturunan yang dibawa sejak ia lahir baik yang berhubungan dengan faktor biologis maupun sosial psikologis. Keyakinan masa lalu mengatakan bahwa kepribadian terbawa pembawaan dan lingkungan; merupakan dua faktor yang terbentuk karena dua faktor yang terpisah, masing-masing mempengaruhi kepribadian dan kemampuan



individu bawaan dan lingkungan dengan caranya masing-masing. Namun setelah disadari bahwa apa yang dipikirkan dan dikerjakan oleh seseorang atau apa yang dirasakan oleh siapa pun merupakan hasil dari perpaduan dari apa yang ada di antara faktor-faktor biologis yang diturunkan dan pengaruh lingkungan.

Pada umumnya bagian personalia yang berperan menyusun dan menyesuaikan rencana karier individu yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual mengembangkan kualitas pegawainya melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh organisasi juga mengadakan seleksi dalam rangka meningkatkan potensi pegawai untuk kemajuan karir dan pekerjaannya. Dari penggambaran di atas maka penelitian ini berusaha menjelaskan pengaruh karakteristik individu dan iklim organisasi terhadap pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual.

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual ?

3. Apakah karakteristik individu dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan rumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap pengembangan karier pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual
2. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap pengembangan karier pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual
3. Menganalisis pengaruh karakteristik individu dan iklim organisasi secara simultan terhadap pengembangan karier pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual

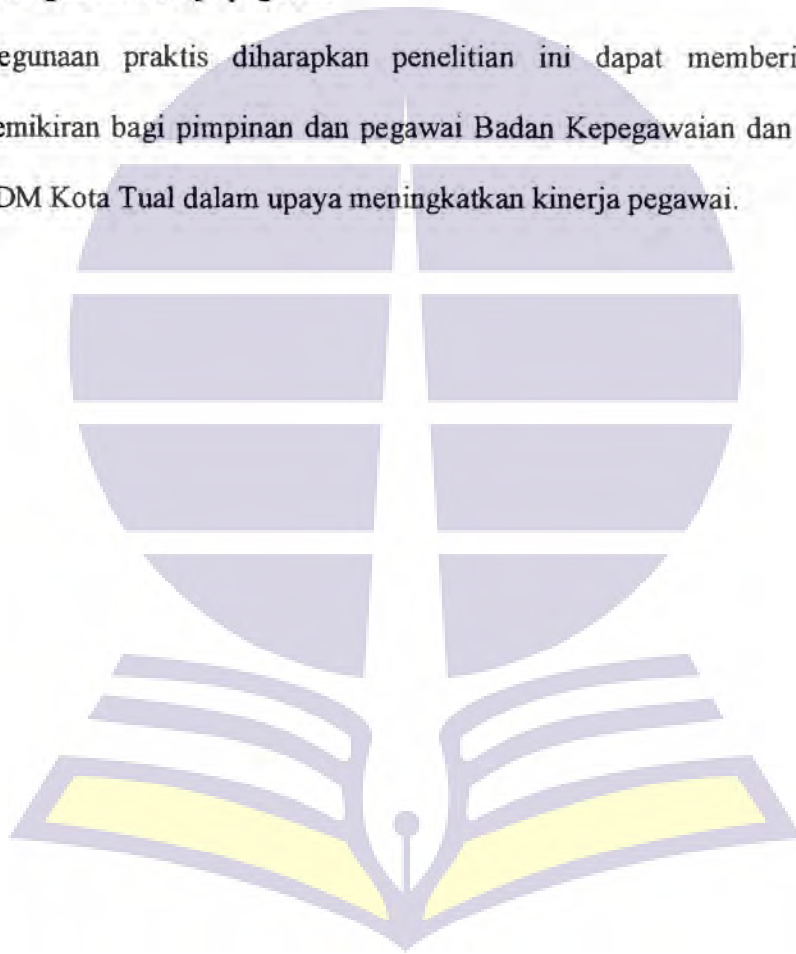
### **D. Kegunaan penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis, diharapkan dengan mengetahui tingkat pengaruh karakteristik individu dan iklim organisasi terhadap pengembangan karier pegawai maka akan memperkaya pengetahuan mengenai karakteristik individu dan iklim organisasi dan pengembangan karier pegawai.



2. Kegunaan teknis, sebagai salah satu bahan referensi bagi para peneliti selanjutnya yang berminat membahas dan mengamati lebih lanjut tentang karakteristik individu, iklim organisasi dan pengembangan karier dalam upaya peningkatan kinerja pegawai
3. Kegunaan praktis diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pimpinan dan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Karakteristik Individu

Menurut Mathis (2006:344), ada empat karakteristik individual umum yang mempengaruhi bagaimana seseorang membuat pilihan karier mereka:

###### a. Minat

Secara bahasa minat berarti “kecenderungan hati yang tinggi terhadap sesuatu. Minat merupakan sifat yang relatif menetap pada diri seseorang. Minat besar sekali pengaruhnya terhadap kegiatan seseorang sebab dengan minat ia akan melakukan sesuatu yang diminatinya. Minat merupakan salah satu aspek psikis manusia yang dapat mendorong untuk mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki minat terhadap suatu obyek, cenderung untuk memberikan perhatian atau merasa senang yang lebih besar kepada obyek tersebut. Namun apabila obyek tersebut tidak menimbulkan rasa senang, maka ia tidak akan memiliki minat pada obyek tersebut. Minat erat hubungannya dengan daya gerak yang mendorong seseorang untuk menghadapi atau berurusan dengan orang, benda atau bisa juga sebagai pengalaman efektif yang dipengaruhi oleh kegiatan itu sendiri (Kusuma, 2009).

Menurut Mathis (2006:344), orang-orang cenderung mengejar karier yang mereka percayai sesuai dengan minatnya. Tetapi seringkali, minat orang berubah, dan keputusan karier pada akhirnya dibuat berdasarkan keterampilan dan kemampuan khusus, serta jalan karier mana yang realistis bagi mereka.

Kualifikasi minat karier dibuat berdasarkan teori Vocational Personality oleh Holland (2010). Teori ini merupakan pendekatan yang paling banyak dipakai untuk membuat profil karier seseorang. Dengan teori ini juga, Konsultankarir.com mengembangkan sebuah tes psikometri untuk mengetahui orientasi minat (interest) seseorang dalam berkarier, Inventori Profil Karier TM. Menurut teori ini, terdapat enam tipe kepribadian vocational, dari keenam tipe ini, seseorang dapat memiliki profil pilihan karier yang unik sesuai dengan minat dan kepribadiannya.

#### **b. Citra Diri**

Citra diri adalah gambaran umum tentang diri kita. Mirip kumpulan foto dalam berbagai situasi (saat sendiri, bersama orang lain, dahulu dan sekarang). Citra diri juga merupakan kesimpulan dari pandangan kita dalam berbagai peran (sebagai anak, mahasiswa, staff, manager) atau merupakan pandangan kita tentang watak kepribadian yang kita rasa ada pada kita (setia, jujur, bersahabat, judes, dan sebagainya).

Menurut Mahali (2010), riset menunjukkan bahwa kepribadian kita merupakan manifestasi sisi luar dari citra diri kita. Semua kegiatan dan perasaan selalu taat asas dengan hal itu. Ia semacam pilot dan sistem bimbingan otomatis yang mengendalikan dan memprogramkan kita apakah akan berhasil atau gagal mencapai tujuan tertentu. Citra diri sangat dipengaruhi oleh performa kita sendiri. Sementara citra diri mempengaruhi perilaku dan perilaku memengaruhi performa. Citra diri dapat membatasi prestasi kita; apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan. Dengan kata lain kita dibatasi hanya oleh keterbatasan citra diri.



Citra diri positif seseorang membuat dirinya berharga di mata orang lain. Contohnya antara lain citra tentang kejujuran, ketegasan, wibawa, dan sikap tanpa kompromi dengan ketidakadilan. Orang yang memiliki citra diri seperti itu relatif mudah untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Simpati orang lain selalu tertuju padanya. Akibat lanjutannya citra diri memacu antusias hidup yang bersangkutan.

Sementara itu banyak dari kita yang gagal mencapai keberhasilan hidup yang lebih baik karena lemahnya (negatif) citra diri kita. Jadi bukannya karena faktor kurangnya kemampuan dan bakat. Citra diri yang lemah akan berakibat lanjut pada harga diri yang lemah. Mereka yang tergolong seperti ini selalu merasa dirinya tidak bernilai dalam mengarungi kehidupan. Motivasi dan semangat hidupnya pun rendah. Selalu dikungkung perasaan gagal. Mereka merasa menjadi korban masa lalu yang tidak sukses.

### **c. Kepribadian.**

Definisi kepribadian yang paling sering digunakan dibuat oleh Gordon Allport hampir 70 tahun yang lalu. Ia mengatakan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dalam suatu sistem psikofisiologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkungannya (Robbins, 2008).

Kepribadian adalah ciri-ciri, karakteristik, gaya atau sifat-sifat yang memang khas dikaitkan dengan diri pribadi kita. Dapat dikatakan bahwa kepribadian itu bersumber dari bentukan-bentukan yang kita terima dari lingkungan kehidupan sekitarnya, misalnya bentukan dari keluarga pada masa kecil kita dan juga bawaan-bawaan yang dibawa sejak kita lahir. Jadi yang disebut kepribadian itu sebetulnya

campuran dari hal-hal yang bersifat psikologis, kejiwaan dan juga yang bersifat fisik.

(<http://telaga.org/ringkasan.php?kepribadian.htm>)

Setiap orang yang diciptakan Tuhan sudah dilengkapi dengan kepribadian. Kepribadian itu sebetulnya adalah sumbangsih atau pemberian Tuhan ditambah dengan pengaruh lingkungan yang kita terima atau kita alami pada masa pertumbuhan kita. Ada beberapa ahli yang beranggapan bahwa segalanya telah diprogram dalam genetik. Beberapa ahli lain menyatakan bahwa faktor belajar dan lingkungan memegang peranan yang sangat menentukan.

#### **d. Latar belakang sosial**

Status sosial ekonomi, tingkat pendidikan, dan pekerjaan orang tua seseorang juga merupakan faktor yang termasuk dalam kategori ini. Anak seorang dokter atau seorang tukang las, tahu dari orang tua mereka tentang seperti apa pekerjaan tersebut dan mungkin mencari atau menolak pekerjaan tersebut berdasarkan cara pandang mereka terhadap pekerjaan orang tuanya (Mathis,2006:345).

Dengan demikian keahlian baik yang diperoleh dari orang tua maupun lingkungan, tingkat pendidikan dan pengalaman seseorang terhadap suatu pekerjaan juga merupakan faktor yang menentukan seseorang memandang sebuah pekerjaan. Cara pandang seseorang terhadap pekerjaan akan mempengaruhi pengembangan kariernya.

## **2. Iklim Organisasi**

Organisasi pada umumnya dapat dianggap sebagai sebuah sistem terbuka. Artinya dalam kenyataan organisasi itu adalah serangkaian kegiatan yang mempunyai



tujuan umum dan untuk itulah terdapat keluaran dan masukan. Keluaran biasanya akan merupakan produk dan jasa, sedang masukan akan berupa bahan baku, uang, tenaga kerja dan sebagainya.

Suatu organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang yang berfungsi mencapai suatu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Organisasi adalah suatu wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Sedangkan menurut Robbins (2008:5), bahwa organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, yang tersusun atas dua individu atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Kemudian ada ahli yang memberi batasan bahwa organisasi tidak lebih dari pada sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan menjadi barang atau jasa-jasa yang dapat dipasarkan.

Dengan demikian tampak bahwa suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya. Lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi organisasi dan juga sebagai penerima output dari organisasi itu sendiri. Dari lingkungan suatu organisasi memperoleh bahan-bahan (material) yang diperlukan, baik fisik maupun non fisik, dan dari lingkungan juga organisasi menangkap cita-cita, tujuan, kebutuhan dan harapan. Lingkungan juga merupakan tempat pelepasan keluaran-keluaran berupa barang-barang atau jasa-jasa hasil olahan organisasi.



Iklm organisasi adalah kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi dan menunjang aktivitas individu di dalamnya. Para ahli dari barat mengartikan iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, di mana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi (Kusnan, 2004:22).

Menurut model Pines oleh Kusnan (2004:22), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut:

1. Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (self-fulfilment clershif), dan kurang inovasi.
2. Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
3. Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).
4. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi Undang-Undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2001:81), bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda.

Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya dan ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi. Kelner (1990) sebagaimana dikutip oleh Kusnan (2004:23) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut sebagai berikut:

1. *Flexibility conformity*

Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

## 2. *Responsibility*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diimbangi dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

## 3. *Standards*

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi di mana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

## 4. *Reward*

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

## 5. *Clarity*

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

## 6. *Tema Commitment*

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sementara itu Lussier sebagaimana dikutip oleh Kusnan (2004:24) mengatakan sejalasnya yaitu:

1. Struktur, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.



2. *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.
3. *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan.
4. *Warmt*, berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi.
5. *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
6. *Organizational identity and loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
7. *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Berdasarkan pendapat di atas, berarti bahwa iklim organisasi meliputi beberapa unsur yang bisa menjadikan organisasi dijiwai oleh semua anggotanya.

Menurut Baasir (1993), menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan

kerja, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini akan semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Menurut Campbell *et al.*, (1996), iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lajolette (1975), menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasional sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka. Penilaian atribut-atribut organisasional pada level individu disebut sebagai iklim psikologikal (*psychological climate*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim organisasional (*organizational climate*) Reichers & Schneider (1990).



Razali (1997) melihat iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi (Ong, 1997). Iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi:

- a. Hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain,
- b. Sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi lain,
- c. Dijadikan sebagai dasar dalam menafsirkan sesuatu, dan
- d. Bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktivitas yang sebenarnya.

Sedangkan Fing *et al.*, (1995) mendefinisikan iklim sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan (Ong, 1997).

### **3. Pengembangan Karier**

#### **a. Pengertian Karier**

Karier adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Menurut Handoko (2000:123), karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karier menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.



Feldam & Arnold (1995), menjelaskan bahwa:

- a. Istilah karier tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karier sedikit banyak telah "didemokratisasi" - sekarang karier menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya.
- b. Istilah karier tidak lagi hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal, naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggung jawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya, makin bertambah. Sekarang banyak gerakan karier kesamping/secara horizontal dan kadang-kadang ke bawah.
- c. Istilah karier tidak lagi mempunyai arti yang sama dalam suatu pekerjaan dalam suatu mata pencaharian atau dalam suatu organisasi. Sekarang terdapat fakta-fakta bahwa kian lama kian banyak individu yang mengalami apa yang disebut banyak karier, jalur-jalur karier yang mengandung dua atau tiga bidang yang berlainan dan dua atau tiga organisasi yang berlainan pula.
- d. Tidak ada anggapan lagi bahwa organisasi dapat mengendalikan karier

individu secara sepihak. Untuk memelihara pegawai yang dihargai organisasi juga menjadi lebih tanggap terhadap tuntutan individu-individu dan kebutuhan pegawai-pegawai. Terdapat lebih banyak tekanan pada perencanaan dan kurang pada "melihat bagaimana sesuatu itu menghasilkan", baik pada pihak individu maupun pihak organisasi.

Terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karier (Irianto, 2001:93). Pendekatan pertama memandang karier sebagai pemilikan (a property) dan occupation atau organisasi. Dimana karier dapat dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal. Pendekatan kedua memandang karier sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan okupsi atau organisasi. Setelah setiap individu mengakumulasikan serangkaian jabatan, posisi, dan pengalaman tertentu pendekatan ini mengakui kemajuan karier yang telah dicapai seseorang.

Pada umumnya yang mempengaruhi karier seseorang adalah: keluarga, lingkungan, pendidikan, saran-saran mengenai sumber karier, peran karyawan itu sendiri.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karier adalah merupakan rangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

#### **b. Pengertian Pengembangan Karier**

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Rivai,

2009:274). Bagaimanapun juga pengembangan karier masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor. Titik sentral untuk meniti karier pada dasarnya terletak pada tiga hal yaitu:

1. Kemampuan intelektual
2. Kemampuan dalam kepemimpinan
3. Kemampuan manajerial

Ketiga hal tersebut senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi apapun, terutama mereka yang potensial kalau ingin maju dalam kariernya.

Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perlu mengelola karier dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karier akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pengembangan karier (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak -



hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karier lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karier seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000:123) bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut Simamora (1995:392) proses pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu setiap karyawan dalam meniti kariernya, diperlukan adanya perencanaan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada. Disamping itu adanya manajemen karier dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karier karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karier menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. Sehingga tujuan karier pegawai perorangan telah disetujui maka kegiatan pengembangan dapat

dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, terlihat bahwa pengembangan karier harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat-prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karier seorang karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

Dalam pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karier seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karier yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi (Moekijat, 1995:36).

Disamping itu sukses dalam pengembangan karier yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Seperti yang dikemukakan Moekijat (1995:36), yang paling penting dalam suatu jabatan adalah:

- a. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang.
- b. Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga.
- c. Kesempatan untuk mempelajari hal - hal yang baru.

d. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Kunci program pengembangan karier berdasarkan teori Fiedman dan Arnold (dalam Moekijat, 1995:116), yaitu pertama, organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karier mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintang jalannya karier.

Kedua, organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistik kepada pegawai-pegawainya tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi.

Ketiga, kegiatan-kegiatan perencanaan karier menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikoordinasi dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia - seleksi, latihan, perencanaan sumber daya manusia, dan penilaian prestasi kerja. Keempat, pengembangan karier besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyedia lini terlibat.

Meskipun bagian personalia dapat menyusun proses program pengembangan karier, isi sebagian besar yang sesungguhnya menjadi tanggung jawab manajemen ini. Penyedia ini sering berada dalam kedudukan yang paling baik untuk menilai kemampuan pegawai memberi latihan yang sesuai dan mengadakan penyuluhan karier.



Sesuai dengan asas pembinaan yang berdasarkan prestasi kerja pengembangan karier pegawai dilaksanakan melalui kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan maka diperlukan adanya suatu pengembangan karier yang meliputi; mutasi, promosi, demosi.

Menurut Hasibuan (2000:101), mutasi adalah satu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi kerja. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Hasibuan, 2000:107). Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti -nantikan. Dengan

promosi berarti berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Flippo (1995:229), promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya walaupun tidak demikian.

Demosi menurut Hasibuan (2000:112) adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakain rendah. Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seseorang dalam suatu jabatan. Misalnya; sudah waktunya pensiun dengan alasan masa kerja sudah berakhir atau diberhentikan karena pegawai melanggar ketentuan instansi. Tindakan ini dilakukan untuk menghindari kerugian perusahaan. Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh individu di dalamnya dalam artian kerja disesuaikan tugas. Pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya akan diturunkan jabatannya.

Sesuai dengan kodrat manusia individu mempunyai keterbatasan kemampuan tenaga dan waktu. Dengan kemampuan yang dimiliki dalam bereaksi, berkreasi secara positif untuk mencapai salah satu tujuan keberhasilan organisasi, tanggung jawab perilaku individu. Untuk mencapai tujuan yang efektif organisasi harus memberi dukungan sehingga individu dapat bebas mengembangkan potensi dirinya. Dengan memberi kesempatan



untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya.

Disinilah individu sebagai anggota organisasi tentunya mempunyai keinginan untuk mengembangkan diri serta untuk mencapai karier yang diinginkan artinya individu mempunyai jalan sendiri untuk mengembangkan karier yang melekat pada dirinya. Dalam kaitannya dengan organisasi juga sudah mempunyai program tersendiri dalam mengembangkan karier karyawannya yang semua dijabarkan secara diskriptif dan umum. Adapun yang dimaksud sistem karier adalah sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan, sedangkan dalam pengembangan selanjutnya, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya.

Pengembangan karier dapat berhasil dengan baik apabila diintegrasikan dengan fungsi-fungsi pokok kepegawaian lainnya. Misalnya, data seleksi permulaan dapat dipergunakan untuk mengembangkan program sosialisasi.

Program penilaian kerja maupun pelatihan dapat dipergunakan untuk rekomendasi tentang perpindahan pekerjaan dan untuk memperkirakan kebutuhan akan kebutuhan tenaga kerja yang akan datang.

Berdasarkan uraian analisis diatas yang dimaksud pengembangan karier adalah suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar organisasi dapat memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan



pengalaman yang cocok tersedia dalam organisasi.

**c. Unsur - unsur Pokok Program Pengembangan Karier**

Menurut Moekijat (1995:103), program pengembangan karier yang direncanakan mengandung tiga unsur pokok:

- a. Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karier internnya sendiri.
- b. Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan - kesempatan karier yang ada dalam organisasi.
- c. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan - kesempatan karier.

Sesuai dengan tiga unsur diatas diharapkan karier karyawan itu merupakan suatu unsur yang sangat penting yang sifatnya pribadi. Oleh karena itu organisasi memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri mengenai tujuan serta kesempatan menjalani kariernya.

Unsur karier yang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, sehingga pegawai yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada negara pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu, dalam sistem karier seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan dan sebagainya.

Dengan menyadari bahwa pegawai mempunyai kebutuhan karier maka sewajarnya apabila disusul dengan tanggung jawab untuk

menggambarkan jalur-jalur khusus melalui organisasi. Apabila pegawai telah menilai dengan seksama kebutuhan akan kariernya dan telah mengetahui kesempatan karier organisasi maka pegawai tersebut tinggal menyesuaikan.

Agar dapat menentukan jalur karier, tujuan karier dan pengembangan karier yang dapat mereka tempuh para karyawan perlu mempertimbangkan lima faktor (Siagian, 1999:207).

*Pertama:* Perlakuan yang adil dalam berkariernya. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

*Kedua:* Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karier masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

*Ketiga:* Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

*Keempat:* Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat

digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karier adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karier sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya.

*Kelima:* Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karier ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seseorang berbeda-beda pula.

Kepuasan dalam konteks karier tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas dihadapi seseorang. Seseorang bisa puas dengan kariernya apabila mengetahui apa yang dicapai itu merupakan usaha maksimal.

Sedangkan menurut Keith Davis dan Werther, W.B, (dalam Mangkuprawira, 2003:181), terdapat 5 (lima) faktor yang terkait dengan karier adalah:

- a. Keadilan dalam karier, para karyawan menghendaki dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karier.
- b. Perhatian dengan penyeliaan, para karyawan menginginkan penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karier dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.



- c. Kesadaran tentang kesempatan, para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karier.
- d. Minat pekerja, para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karier yang tergantung pada beragam faktor.
- e. Kepuasan karier, para karyawan tergantung pada usia dan kedudukan mereka memiliki tingkat kepuasan berbeda.

Selanjutnya Gibson (1996:208), mengemukakan ada empat karakteristik dalam penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karier mereka dengan harapan mereka yaitu:

- a. Prestasi karier
- b. Sikap karier
- c. Keadaptasian karier
- d. Identitas karier

Dalam prestasi karier, gaji dan posisi merupakan indikator yang lebih populer tentang prestasi karier (*career performance*). Khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin menapak jenjang hierarki, semakin tinggi pula prestasi karyawan.

Sikap karier (*career attitude*) mengacu pada seseorang memandang dan menilai karier mereka. Orang yang mempunyai sikap karier positif juga akan mempunyai persepsi dan penilaian yang positif atas karier mereka. Sikap

karier positif lebih mungkin sesuai dengan tuntutan karier dan peluang yang konsisten dengan kepentingan, nilai-nilai kebutuhan dan kemampuan individu.

Profesi selalu berubah, yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekannya. Orang yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan diatas akan menerimanya dalam praktek karier mereka, dan menghadapi resiko ketinggalan jaman. Keadaptasian karier menunjukkan aplikasi pengetahuan, keahlian dan tehnologi mutakhir dalam perjalanan karier.

Identitas karier (*career identify*) terdiri dari dua komponen utama :

- a. Sejauh mana orang-orang memiliki kesadaran yang konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan mereka bagi masa depan.
- b. Sejauh mana orang-orang orang memandang hidup mereka konsisten sepanjang waktu, sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai masa lalu mereka. Gagasan yang diutarakan dalam konsep ini adalah "ingin menjadi apa saja, dan apa yang harus saya lakukan untuk dapat menjadi orang yang saya inginkan".

## **B. Penelitian Terdahulu**

Subyantoro (2009) melakukan penelitian yang berjudul Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus KUD Kab. Sleman yang dimediasi oleh Motivasi Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.



(2) karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus (3) motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus, (4) karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus yang dimediasi melalui motivasi kerja pengurus.

Kemudian Affandi (2002) yang melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Semarang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang meliputi struktur (*structure*), tanggung jawab (*Responsibility*), penghargaan (*Reward*), Kehangatan/ keramahan (*Warmth*), Resiko (*Risk*), Dukungan (*Support*), Standar (*Standard*), Konflik (*Conflict*), Inovasi (*Innovation*) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai. Penelitian ini juga menemukan bahwa persepsi iklim organisasi diantara pegawai struktural dan staf di Pemerintah Kota Semarang tidak berbeda secara signifikan.

Muhammad Ilham (2004). Melakukan penelitian Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa (Persero). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Sampel diambil dari karyawan PT.Semen Tonasa pada unit produksi, sebanyak 50 % dari seluruh karyawan yakni 113 orang. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi yang terdiri



atas dimensi fleksibilitas, responsibilitas, standar, penghargaan, kehangatan, identitas organisasi dan resiko memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh dominan secara parsial berasal dari variabel kehangatan, dengan besar pengaruh 40,4 %.

Arifin Juni (2009). penelitian Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kimprasko Banjarmasin. Penelitian ini didasarkan pada kenyataan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan; (1) untuk mendeskripsikan bagaimana iklim organisasi Dinas Kimprasko di Banjarmasin, (2) untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi yang terdiri dari variabel perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, pengaruh interaksi dan praktek pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja karyawan. Teknik pengumpulan data yang pokok adalah kuesioner didukung wawancara dan observasi di lapangan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 52 orang dan yang mengembalikan jawaban kuesioner atau sebagai sampel sebanyak 44 responden. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan keadaan iklim organisasi dan analisis statistik inferensial dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel terikat terhadap variabel bebas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) iklim organisasi Dinas Kimprasko Banjarmasin cukup mendukung karyawan untuk melakukan kegiatan dengan baik. (2) Secara simultan semua variabel dalam penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, hanya variabel motivasi kerja, arus komunikasi dan praktek pengambilan

keputusan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu lembaga, maka diperlukan adanya motivasi kerja yang tinggi, arus komunikasi yang baik dari semua unsur organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktifitas karyawan.

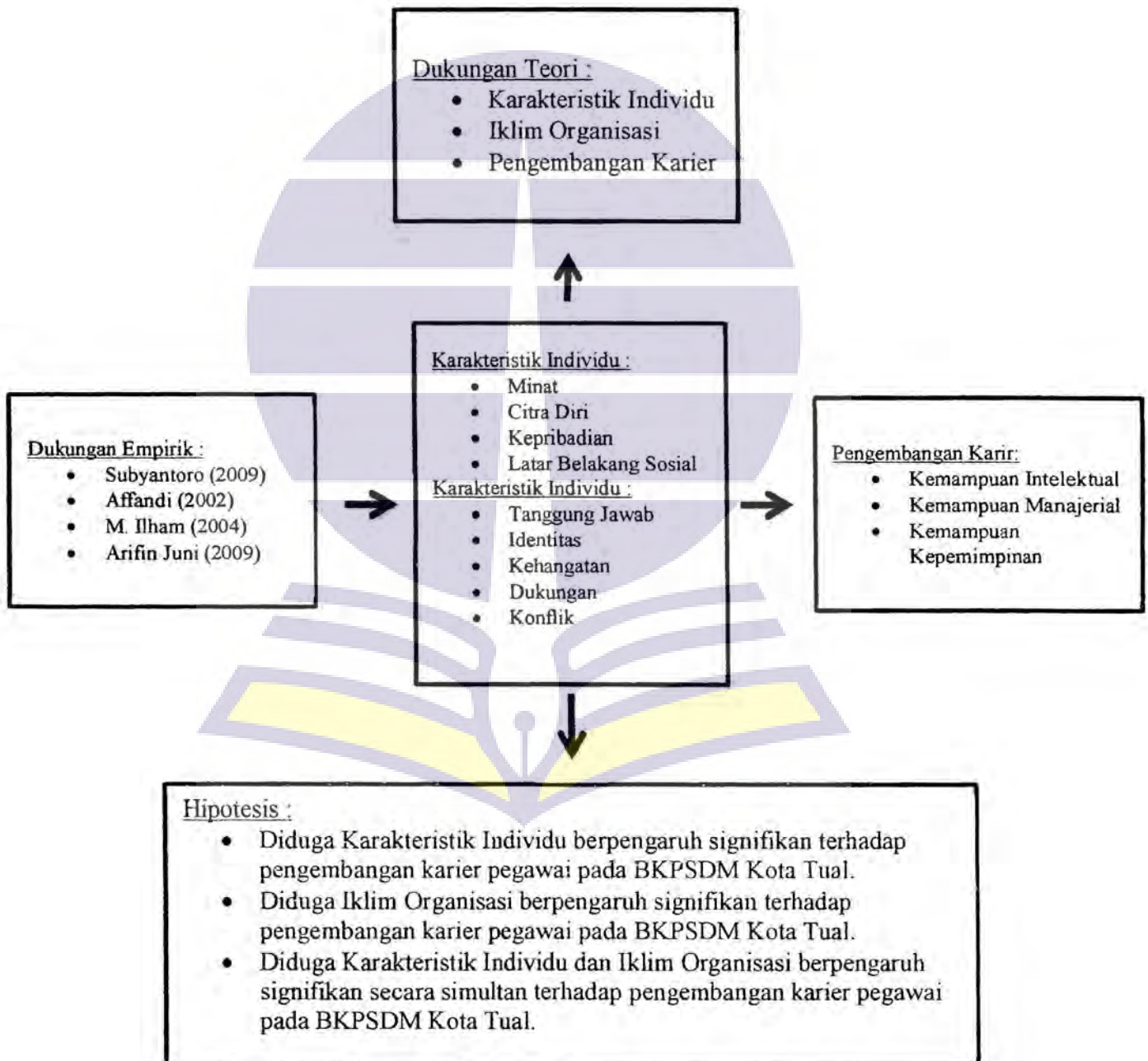
### **C. Kerangka Berpikir**

Menurut Mathis (2006:344), ada empat karakteristik individual umum yang mempengaruhi bagaimana seseorang membuat pilihan karier mereka yakni minat, citra, kepribadian dan latar belakang.

Iklm organisasi adalah kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi dan menunjang aktivitas individu di dalamnya. Para ahli dari barat mengartikan iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, di mana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi (Kusnan, 2004:22).

Berdasarkan hal tersebut di atas maka dapat digambarkan kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 3  
Kerangka Pemikiran





#### D. Operasionalisasi Variabel

Untuk mempermudah pemahaman dan memperjelas apa yang dimaksud dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, maka perlu diberikan definisi operasional. Definisi operasional berisikan indikator-indikator dari suatu variabel, yang memungkinkan peneliti memperoleh data yang relevan untuk variabel tersebut. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Karakteristik Individu, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karier Pegawai.

**Tabel 1.**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Definisi	Indikator
Karakteristik individu (X1)	Minat (X <sub>11</sub> )	sifat yang relatif menatap pada diri seseorang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merasa senang dengan pekerjaan yang digeluti sekarang</li> <li>- Selalu melakukan suatu pekerjaan atas prakarsa sendiri.</li> <li>- Mampu melakukan pekerjaan secara tekun</li> <li>- Mampu melakukan pekerjaan dengan ketelitian</li> <li>- Memiliki kedisiplinan yang tinggi.</li> </ul>
	Citra diri (X <sub>12</sub> )	pandangan tentang watak kepribadian yang dirasakan ada pada individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percaya diri dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan</li> <li>- Selalu jujur, tegas, bervibawa dalam bekerja</li> <li>- Selalu berfikir unggul untuk berusaha menunjukkan kinerja yang baik</li> <li>- Selalu bersemangat untuk mengembangkan diri</li> <li>- Selalu berkomitmen untuk terus melakukan pembelajaran yang berkelanjutan</li> </ul>
	Kepribadian (X <sub>13</sub> )	Ciri, karakteristik, gaya atau sifat-sifat yang memang khas dikaitkan dengan diri kita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selalu berfikir realistis</li> <li>- Selalu membutuhkan adanya prestise</li> <li>- Selalu membutuhkan pelatihan untuk pengembangan diri</li> <li>- Membutuhkan kekuasaan</li> </ul>

	Latar belakang (X <sub>1.4</sub> )	tingkat pendidikan pegawai, status sosial ekonomi pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendapat dukungan yang besar dari keluarga</li> <li>- Pendidikan yang saya miliki sangat membantu dalam bekerja</li> <li>- Pendidikan yang miliki menjadi dasar promosi suatu jabatan</li> <li>- Pengalaman kerja yang saya miliki akan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ul>
<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>
Iklim organisasi (X <sub>2</sub> )	Tanggung jawab (X <sub>2.1</sub> )	kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan pengarahan yang diterima</li> <li>- Rasa tanggung jawab besar dalam melaksanakan pekerjaan</li> <li>- Pelaporan hasil kerja pada pimpinan</li> <li>- Pertanggungjawaban terhadap kesalahan</li> <li>- Keterlibatan dalam penetapan peran dan tanggung jawab</li> </ul>
	Identitas (X <sub>2.2</sub> )	perasaan memiliki ( <i>sense of belonging</i> ) terhadap organisasi dan diterima dalam kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merasa menjadi bagian organisasi</li> <li>- Pemahaman terhadap visi dan misi</li> <li>- Kebanggaan terhadap pekerjaan</li> <li>- Merasa memiliki organisasi</li> </ul>
	Kehangatan (X <sub>2.3</sub> )	perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suasana pekerjaan</li> <li>- Keharmonisan hubungan</li> <li>- Komunikasi antar pegawai</li> <li>- Jalinan persahabatan antar pegawai</li> </ul>
	Dukungan (X <sub>2.4</sub> )	hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi satu sama lain</li> <li>- Pemberian bantuan secara sukarela</li> <li>- Solusi atas permasalahan yang ada</li> <li>- Dukungan terhadap promosi pegawai lain</li> </ul>
	Konflik (X <sub>2.5</sub> )	situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saling menghargai atas perbedaan pendapat</li> <li>- Upaya pimpinan dalam meredakan pertentangan</li> <li>- Upaya solusi secara terbuka</li> </ul>
Pengembangan Karier (Y)	Kemampuan intelektual (Y <sub>1</sub> )	Kemampuan pegawai dalam mengelola pengetahuan intelektual yang dimiliki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup dalam mengerjakan setiap pekerjaan</li> <li>- Setiap pegawai dibekali pengetahuan yang memadai sebelum menjalankan tugasnya</li> <li>- Memiliki kemampuan teknis yang mendukung pekerjaan</li> <li>- Memiliki keterampilan yang dibutuhkan</li> <li>- Kemampuan intelektual mendukung</li> </ul>

	Kemampuan manajerial (Y <sub>2</sub> )	Kemampuan pegawai dalam hal manajemen	<p>pelaksanaan pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki keahlian konseptual</li> <li>- Memiliki keahlian personal</li> <li>- Kemampuan manajerial sangat mendukung pelaksanaan pekerjaan</li> </ul>
	Kemampuan kepemimpinan (Y <sub>3</sub> )	Kemampuan pegawai dalam hal kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu bekerja dalam satu tim</li> <li>- Partisipatif dengan bawahan</li> <li>- Mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik</li> <li>- Mampu memotivasi pegawai untuk berkinerja baik</li> </ul>

### E. Hipotesis

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan Karakteristik Individu terhadap pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual
2. Diduga terdapat pengaruh signifikan Iklim Organisasi terhadap pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual
3. Diduga terdapat pengaruh signifikan secara simultan Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi terhadap pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini didesain berdasarkan tujuan yang ingin dicapai melalui pendekatan deskriptif dan asosiatif yakni menggambarkan secara deskriptif mengenai karakteristik individu, iklim organisasi dan pengembangan karir. Serta menjelaskan pengaruh dari berbagai variabel melalui pengujian hipotesis. Mengingat desain penelitian yang dipilih, maka metode penelitian yang digunakan adalah survei.

#### **B. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Tehubijuluw & Rahawarin, 2015). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tual yaitu sebanyak 35 orang.

##### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penarikan sampel dilakukan dengan teknik sampel jenuh karena jumlah relatif kecil dan mudah dijangkau.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi. Sebelum kuesioner tersebut digunakan, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat mengukur apa yang akan diukur. Dengan kata lain, suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi jika alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Uji validitas yang digunakan ada 2 yakni *Content Validity* dan *Construct Validity*. Instrumen yang mempunyai validitas konstruksi, jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur gejala sesuai dengan yang didefinisikan. Untuk melahirkan definisi, maka diperlukan teori-teori. Dalam hal ini Sutrisno Hadi menyatakan bahwa “bila bangunan teorinya sudah benar, maka hasil pengukuran dengan alat ukur (instrumen) yang berbasis pada teori itu sudah dipandang sebagai hasil yang valid.

Instrumen yang harus mempunyai validitas isi (*content validity*) adalah instrumen yang berbentuk tes yang sering digunakan untuk mengukur prestasi belajar (*achievement*) dan mengukur efektivitas pelaksanaan program dan tujuan. Untuk menyusun instrumen prestasi belajar yang mempunyai validitas isi (*content validity*),

maka instrumen harus disusun berdasarkan materi pelajaran yang telah diajarkan. Sedangkan instrumen yang digunakan untuk mengetahui pelaksanaan program, maka instrumen disusun berdasarkan program yang telah direncanakan (Sugiyono, 2009).

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel atau dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Reliabilitas kuesioner dilakukan dengan uji reliabilitas eksternal melalui teknik *single test double trial* yakni kuesioner yang dicobakan hanya satu set, namun percobaan dilakukan dua kali, atau responden diminta mengisi kuesioner dua kali. Kemudian kelompok data yakni hasil kuesioner pertama dan kedua dikorelasikan. Syarat butir pertanyaan valid adalah jika koefisien korelasinya signifikan (Sugiyono, 2009). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert (skala sikap), sebagai alat ukur di mana kuesioner langsung diberikan kepada responden dengan menggunakan tipe pilihan tertutup, dalam artian jawaban responden dibatasi dengan alternatif jawaban yang telah disediakan.

## D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ilmiah dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang relevan, akurat dan reliabel. Pengumpulan data dilakukan dengan



menggunakan satu macam kuesioner, yaitu terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk variabel karakteristik individu dan iklim organisasi.

Jenis data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan sumber data yang dipergunakan adalah:

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian yang berkaitan dengan karakteristik individu, iklim organisasi, keahlian, tingkat pendidikan, karier.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari berbagai sumber di luar obyek penelitian, seperti literatur-literatur, telaah pustaka dan bahan-bahan tertulis lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini, misalnya data tentang jumlah pegawai, jabatan, masa kerja, struktur organisasi dan lain-lain.

#### E. Metode Analisis Data

Data dianalisis dengan Analisis Regresi Linier Berganda (*multiple regression analysis*). Metode ini digunakan untuk melihat tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, baik secara simultan atau bersama-sama maupun secara parsial. Untuk itu maka digunakan rumus regresi berganda (Sugiono, 2002) dengan formulasi:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Di mana:

- $Y$  = Pengembangan Karier Pegawai  
 $X_1$  = Karakteristik individu  
 $X_2$  = Iklim organisasi  
 $b_0$  = konstanta  
 $b_1, b_2$  = koefisien korelasi variabel  $X_1, X_2$   
 $e$  = Standar error

Adapun uji statistik yang digunakan adalah:

### 1. Uji – F (Uji Serempak)

Uji ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) secara serempak atau bersama-sama dengan variabel terikat ( $Y$ ). Koefisien ini didapat dengan mengambil akar dari Koefisien Determinasi  $R$ .

Adapun persyaratan uji -F adalah sebagai berikut:

- Jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan ada pengaruh di antara kedua variabel yang akan diuji secara serempak.
- Jika  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat dan tidak ada pengaruh di antara kedua variabel yang akan diuji secara serempak.

### 2. Uji – t (Parsial)

Uji ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) secara parsial (sendiri-sendiri) dengan variabel terikat ( $Y$ ). pengujian ini dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada taraf signifikan 5 %.

Adapun persyaratan uji -t adalah sebagai berikut:

- Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan ada pengaruh di antara kedua variabel yang akan diuji secara parsial.
- Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat dan tidak ada pengaruh di antara kedua variabel yang akan diuji secara parsial.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Multikolinearitas

Salah satu asumsi model regresi linier klasik adalah tidak terjadinya multikolinieritas antara sesama variabel bebas yang ada dalam model atau dapat dikatakan tidak adanya hubungan linier yang sempurna antara variabel bebas yang ada dalam model. Pengertian multikolinieritas adalah terjadinya korelasi yang sempurna maupun korelasi tidak sempurna tetapi relatif sangat tinggi pada variabel bebas yang ada dalam penelitian ini.

Adanya multikolinearitas sempurna akan berakibat bahwa koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi akan menjadi tak terhingga. Jika multikolinearitas tidak sempurna, maka koefisien regresi meskipun terhingga akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksirkan dengan mudah. Menurut Santoso (2002), deteksi adanya multikolinearitas dapat dilakukan dengan dua cara yakni:



1. Besaran VIF di sekitar angka 1 (satu) dan angka TOLERANCE mendekati 1 (satu)
2. Koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0,05). Jika terjadi korelasi kuat, maka terjadi problem multikolinieritas.

b. Heteroskedastisitas

Deteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas terdapat beberapa metode yang dapat digunakan seperti metode Grafik, Park, Gleyser, Barlett dan Rank Spearman. Dalam penelitian ini digunakan metode Rank Spearman. Dengan menggunakan metode ini gejala heteroskedastisitas akan ditunjukkan oleh tingginya  $r_{ex}^i$  masing-masing.

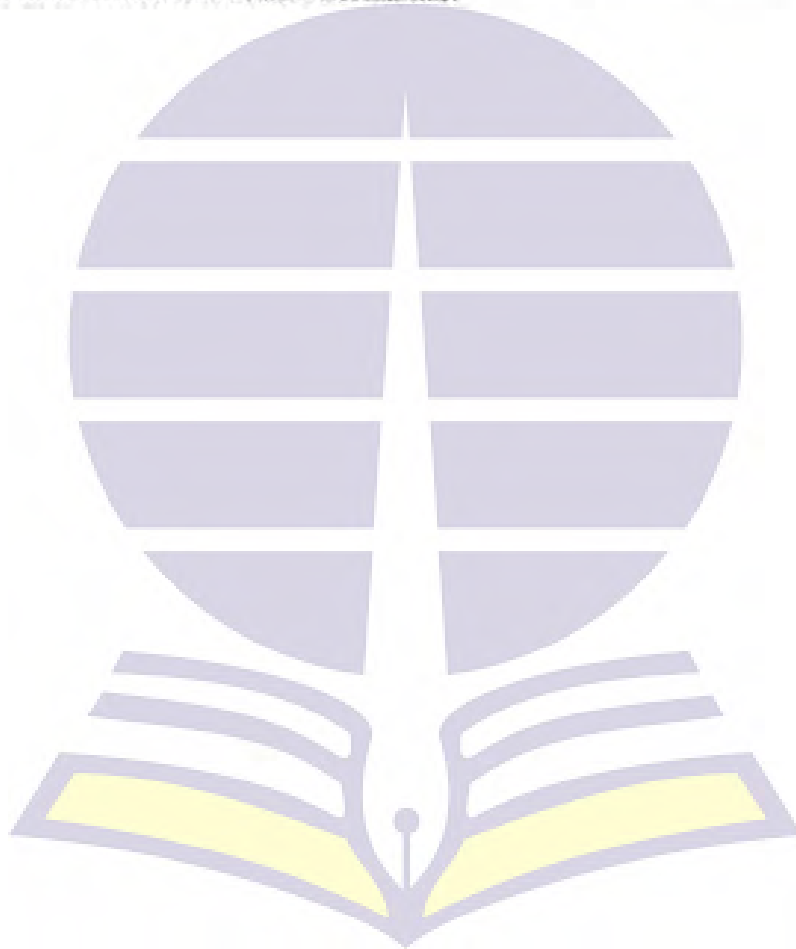
Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot diagram*, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, di mana sumbu Y adalah residual ( $Y$  prediksi –  $Y$  sesungguhnya) yang telah di-*studentized* (Santoso, 2002).

c. Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso:2002).

Deteksi normalitas data digunakan dengan cara melihat penyebaran data (titik) pada diagonal dari *scatter diagram* (diagram penyebaran data). Dasar pengambilan

keputusan yaitu jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis itu, maka model regresi memenuhi asumsi-asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, atau bahkan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### 1. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 01 Tahun 2012 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual, maka tugas pokok Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian daerah, dengan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian daerah;
- b. Pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah dibidang kepegawaian daerah;
- c. Pembinaan teknis dibidang kepegawaian daerah;
- d. Pembinaan kelompok jabatan fungsional;
- e. Pelaksanaan ketatausahaan;
- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

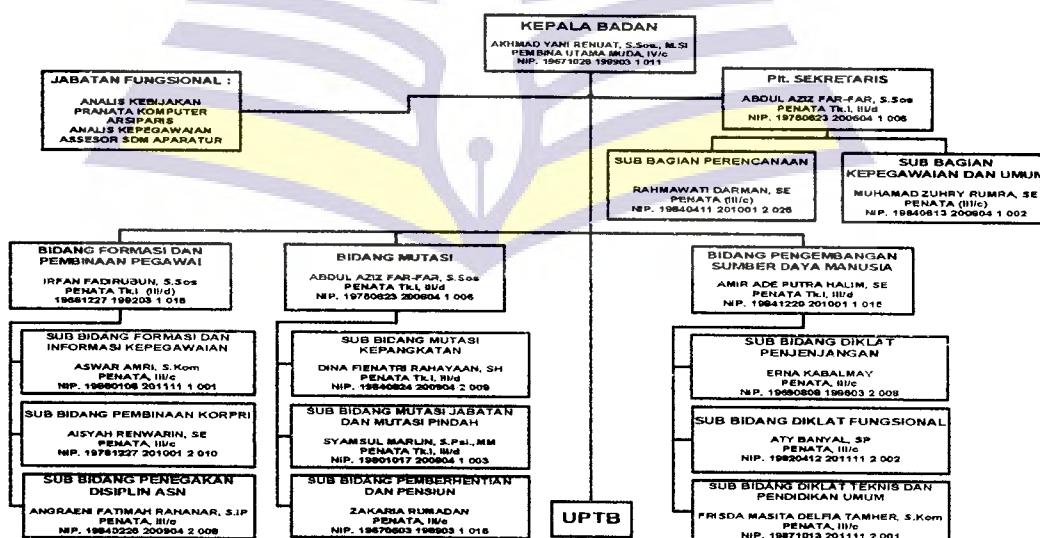
Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 01 Tahun 2012, susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual terdiri dari:

1. Kepala Badan;
2. Sekretaris, terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Perencanaan
  - b. Sub Bagian Kepegawaian dan Umum



3. Bidang Formasi dan Pembinaan Pegawai, terdiri dari:
  - a. Sub Bidang Formasi dan Informasi Kepegawaian
  - b. Sub Bidang Pembinaan Korpri
  - c. Sb Bidang Penegakan Disiplin ASN
4. Bidang Mutasi, terdiri dari:
  - a. Sub Bidang Mutasi Kespangkatan
  - b. Sub Bidang Mutasi Jabatan Dan Mutasi Pindah
  - c. Sub Bidang Pemberhentian dan Pensiun
5. Bidang Pengembangan SDM, terdiri dari:
  - a. Sub Bidang Diklat Penjurangan
  - b. Sub Bidang Diklat Fungsional
  - c. Sub Bidang Diklat Teknis dan Pendidikan Umum

**Bagan 2**  
**STRUKTUR ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN DAN**  
**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA TUAL**



## 2. Sumber Daya SKPD

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual mempunyai sumber daya yang dimiliki berjumlah 35 orang PNS, dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Data Pegawai Badan Kepegawaian Daerah**  
**Berdasarkan Pangkat dan Golongan**

NO	PANGKAT/GOLONGAN	JUMLAH
1.	Pembina Utama Muda (IV/c)	1
2.	Pembina Tingkat I (IV/b)	1
3.	Penata Tingkat I (III/d)	2
4.	Penata (III/c)	8
5.	Penata Muda Tingkat I (III/b)	4
6.	Penata Muda (III/a)	13
7.	Pengatur (II/c)	6
	<b>JUMLAH</b>	<b>35</b>

Sumber: BKD Kota Tual, 2017

Pegawai sebagai Sumber Daya Aparatur merupakan salah satu modal organisasi, yang menempati posisi strategis dan peran dominan dalam membawa BKD mencapai tujuannya. Tujuan BKD hanya akan terwujud apabila didukung oleh Aparatur yang handal dan profesional. Demikian penting dan strategisnya peran pegawai/aparatur ini, menuntut diselenggarakannya manajemen sumber daya manusia secara baik, tepat dan terarah, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan dan efektifitas BKD.

## 3. Sarana dan Prasarana

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Badan Kepegawaian Daerah didukung oleh sarana dan prasarana berupa asset /barang inventaris yang merupakan peralatan dan perlengkapan kantor.

Sarana dan prasarana berupa peralatan dan perlengkapan kantor yang memadai secara kualitas maupun kuantitas, diperlukan sebagai unsur pendukung bagi kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKD, sarana dan prasarana tersebut meliputi bangunan gedung kantor, mebeleur, alat komunikasi, alat transportasi, komputer dan lain-lain. Data peralatan dan perlengkapan kantor yang dimiliki BKD saat ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3**  
**Sarana dan Prasarana Kantor**

No	Nama Barang	Jumlah	Keterangan
1.	Kendaraan Roda Dua	2	Baik
2.	Filling Besi	14	Baik
3.	Band Kas	1	Baik
4.	Meja Kayu/Rotan	6	Baik
5.	Kursi Besi/Metal	5	Baik
6.	Kapet Permadani	50	Baik
7.	AC	1	Baik
8.	Unit Power Supply	7	Baik
9.	Mainframe	1	Baik
10.	PC Unit	7	Baik
11.	Laptop	2	Baik
12.	Harddisk External	3	Baik
13.	Printer	3	Baik
14.	HUB	1	Baik
15.	Lemari Arsip	100	Baik
16.	Proyektor	1	Baik
17.	TV	1	Baik
18.	Fingerprint	2	Baik

Sumber: BKD Kota Tual, 2017

#### 4. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual harus memberikan kontribusi yang signifikan bagi keberhasilan pelaksanaan RPJMD Kota Tual 2013-2018 dan RKPD, melalui penyusunan rencana pembangunan daerah (RPJMD, RKPD) yang berkualitas dan pelaksanaan



tugas-tugas lainnya dari Walikota. Kualitas rencana pembangunan tersebut dilihat dari: 1) adanya tujuan, target, dan sasaran yang jelas dan terukur; 2) adanya integrasi, sinkronisasi dan sinergi antar-daerah, antar-ruang, antar-waktu, dan antar-fungsi pemerintah, maupun antara pusat dan daerah; 3) adanya keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan; serta 4) integrasi (keterkaitan) dan konsistensi antara pencapaian tujuan pembangunan daerah (RPJMD dan RKPD) dengan tujuan pembangunan yang dilaksanakan oleh masing-masing fungsi pemerintahan baik di tingkat pusat (Renstra/Renja Kementerian/Lembaga) maupun daerah (RPJMD/RKPD/ Renstra SKPD). Sedangkan keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas lainnya dari Walikota dilihat dari sejauh mana tugas-tugas tersebut dimanfaatkan oleh Walikota. Apabila keseluruhan hal tersebut dapat terpenuhi, maka berarti Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual telah mampu berperan dalam mendukung pencapaian, target, sasaran, misi dan visi RPJMD 2013-2018.

Apabila keseluruhan hal tersebut dapat terpenuhi, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual telah mampu berperan dalam mendukung pencapaian, target, sasaran, misi dan visi RPJMD 2013-2018 dimana secara tidak langsung juga turut mendukung pencapaian Visi dan Misi Walikota dan Wakil Walikota Kota Tual. Oleh karena itu, dirumuskan Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual yaitu: **Terwujudnya Manajemen Kepegawaian yang Profesional dan Sejahtera dengan berbasis Teknologi Informasi”.**

Dalam mewujudkan pelayanan kepegawaian perlu diperhatikan dan dicermati serta dipelajari sumber daya yang menjadi kekuatan dan kelemahan

yang melekat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual. Sehingga diperlukan manajemen kepegawaian yang profesional untuk menunjukkan kriteria pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan persyaratan suatu jabatan, bekerja dengan dedikasi yang tinggi dan beorientasi pada prestasi kerja, sedangkan Sejahtera untuk menunjukkan bahwa penghasilan PNS dapat memenuhi tingkat hidup layak bagi diri dan keluarganya. Kesejahteraan PNS diwujudkan dengan memperhitungkan beban kerja dan prestasi kerja/produktivitas marjinal, serta didukung dengan sistem penghargaan yang adil dan rasional sehingga mampu menumbuhkan motivasi peningkatan kinerja dan terciptanya PNS yang bersih dari KKN, dan Berbasis Teknologi Informasi sehingga tersedianya pelayanan administrasi dan informasi data kepegawaian yang efektif dan efisien berbasis teknologi informasi.

Misi merupakan langkah utama sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual. Karena itu, Misi atau langkah utama yang kesemuanya dimaksudkan untuk mencapai Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual. Sebagai sebuah lembaga pemerintahan yang memegang fungsi dan peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya di bidang kepegawaian harus mampu menjadi sebuah lembaga pemerintahan yang terkelola dengan baik. Baik dari sisi pemberdayaan sumber daya internal dan pemanfaatan fasilitas dan kewenangan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Fungsi-fungsi pelayanan kepegawaian yang diamanatkan kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual kemudian harus dapat dikejawantahkan ke dalam langkah-langkah yang sistematis dan menyeluruh dengan memperhatikan bidang dan sektor-sektor pelayanan

kepegawaian. Oleh karena itu kesemua menggambarkan pewujudan pelaksanaan masing-masing bidang dan sektor pelaksanaan pelayanan kepegawaian dengan juga memperhatikan urusan penyelenggaraan pemerintahan yang diemban dan diamanatkan kepada Pemerintah Daerah Kota Tual. Namun keberhasilan yang ingin dicapai sebagaimana disebutkan, tidaklah mudah untuk dicapai apabila tidak disertai dengan peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan, baik di lingkungan internal Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual, maupun eksternal Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual yaitu aparatur pemerintahan di instansi lain di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tual maupun masyarakat umum yang tentunya juga memiliki hak dan kewajiban untuk turut mendukung tercapainya penyelenggaraan pemerintahan Kota Tual yang diinginkan.

Untuk mewujudkan visi tersebut di atas, diperlukan tindakan nyata untuk mencapai visi yang diharapkan dalam bentuk misi sesuai dengan peran Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual, adalah sebagai berikut: (sesuai dengan bidang)

- a. Meningkatkan profesional Sumber Daya Aparatur pemerintah daerah;
- b. Mewujudkan penataan Sumber Daya Aparatur yang berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi;
- c. Mewujudkan pengelolaan data dan informasi kepegawaian yang berbasis teknologi informasi;
- d. Mewujudkan disiplin dan kesejahteraan aparatur pemerintah daerah.

Untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi di atas, Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual menetapkan 5 (lima) tujuan yang akan dicapai dalam 5 (lima) tahun ke depan, sebagai berikut:



1. Peningkatan profesional sumber daya aparatur melalui pendidikan dan atau pelatihan;
2. Penempatan sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Tual sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi melalui assesment center;
3. Pengelolaan data dan informasi kepegawaian berbasis teknologi informasi melalui penerapan program SIMPEG;
4. Terwujudnya kedisiplinan aparatur pemerintah daerah dalam rangka pelaksanaan hak dan kewajibannya sesuai peraturan perundang-undangan;
5. Peningkatan kesejahteraan aparatur pemerintah daerah.

Untuk memastikan pencapaian tujuan yang diharapkan seperti diatas berkualitas, maka sasaran Jangka Menengah Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Terlaksananya peningkatan profesionalisme sumber daya aparatur melalui peningkatan pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan yang berbasis ketrampilan dan atau keahlian;
- 2) Terwujudnya peningkatan etos kerja dan karier aparatur pemerintah daerah melalui pembinaan karier/promosi jabatan berdasarkan sumber daya aparatur pemerintah daerah yang sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi;
- 3) Tersedianya pelayanan administrasi dan informasi data kepegawaian yang efektif dan efisien berbasis teknologi informasi;

- 4) Terlaksananya pembinaan aparatur pemerintah daerah melalui penegakan disiplin aparatur pemerintah daerah dan penerapan sanksi yang tegas atas pelanggaran disiplin pegawai;
- 5) Terwujudnya kesejahteraan aparatur pemerintah daerah melalui pemberian tunjangan kinerja/tambahan penghasilan pegawai yang berbasis kinerja.

### 5. Strategi dan Kebijakan SKPD

Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan ditempuh strategi-strategi sebagai berikut:

- a. Adanya perubahan atau perbaikan sarana dan prasarana aparatur pemerintah daerah serta penertiban administrasi dalam menunjang kegiatan perkantoran.
- b. Adanya peningkatan pendidikan formal dan non formal bagi aparatur pemerintah daerah.
- c. Adanya peningkatan kualitas SDM aparatur pemerintah daerah melalui pendidikan dan atau pelatihan, baik yang bersifat teknis, perjenjangan maupun teknis fungsional.
- d. Peningkatan disiplin aparatur pemerintah daerah dalam melaksanakan fungsi, hak dan kewajibannya sebagai abdi negara dan masyarakat.
- e. Peningkatan kesejahteraan aparatur pemerintah daerah.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Analisis Deskripsi Variabel

#### a. Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah segala hal yang terdapat dalam individu yang menjadi ciri khas tersendiri. Pengukuran terhadap variabel karakteristik individu menggunakan 4 (empat) dimensi yakni minat, citra diri, kepribadian dan latar belakang.

#### 1). Minat

Minat merupakan sifat yang relatif menetap pada diri seseorang. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Karakteristik Individu pada Dimensi Minat**

Indikator	Rata-rata bobot
Saya merasa senang dengan pekerjaan yang digeluti sekarang	4,07
Saya selalu melakukan suatu pekerjaan atas prakarsa sendiri.	3,70
Saya mampu melakukan pekerjaan secara tekun	4,12
Saya mampu melakukan pekerjaan dengan ketelitian	4,13
Saya memiliki kedisiplinan yang tinggi.	4,24

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah kedisiplinan (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu pada dimensi kedisiplinan adalah sangat baik.



## 2). Citra Diri

Citra diri merupakan pandangan tentang watak kepribadian yang dirasakan ada pada individu. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Karakteristik Individu pada Dimensi Citra Diri**

Indikator	Rata-rata bobot
Saya percaya diri dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan	4,13
Saya selalu jujur, tegas, berwibawa dalam bekerja	3,87
Saya selalu berfikir unggul untuk berusaha menunjukkan kinerja yang baik	4,06
Saya selalu bersemangat untuk mengembangkan diri	3,96
Saya selalu berkomitmen untuk terus melakukan pembelajaran yang berkelanjutan	4,47

**Sumber: Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah komitmen untuk terus melakukan pembelajaran yang berkelanjutan (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu pada dimensi pembelajaran yang berkelanjutan adalah sangat baik.

## 3). Kepribadian

Kepribadian merupakan Ciri, karakteristik, gaya atau sifat-sifat yang memang khas dikaitkan dengan diri kita. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 6.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Karakteristik Individu pada Dimensi Kepribadian**

Indikator	Rata-rata bobot
Saya selalu berfikir realistis	4,07
Saya selalu membutuhkan adanya prestise	4,04
Saya selalu membutuhkan pelatihan untuk pengembangan diri	4,35
Saya membutuhkan kekuasaan	4,01

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah kebutuhan pelatihan untuk mengembangkan diri (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu pada dimensi pelatihan sangat dibutuhkan oleh responden,.

#### **4). Latar Belakang**

Latar belakang merupakan tingkat pendidikan pegawai, status sosial ekonomi pegawai.rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 7**  
**Rata-rata Bobot Variabel Karakteristik Individu pada Dimensi Latar Belakang**

Indikator	Rata-rata bobot
Saya selalu mendapat dukungan yang besar dari keluarga	4,01
Pendidikan yang saya miliki sangat membantu dalam bekerja	3,58
Pendidikan yang saya miliki menjadi dasar promosi suatu jabatan	3,41
Pengalaman kerja yang saya miliki akan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan	3,58

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah dukungan yang besar dari keluarga (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu pada dimensi dukungan keluarga adalah sangat baik.

### **b. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah segala hal yang terdapat dalam individu yang menjadi ciri khas tersendiri. Pengukuran terhadap variabel iklim organisasi menggunakan 5 (lima) dimensi yakni tanggung jawab, identitas, kehangatan, dukungan dan konflik.

#### **1). Tanggung Jawab**

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 8.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Tanggung Jawab**

<b>Indikator</b>	<b>Rata-rata bobot</b>
Ada kesesuaian pelaksanaan tugas dengan pengarahan yang diterima	4,47
Saya memiliki rasa tanggung jawab besar dalam melaksanakan pekerjaan	4,07
Saya selalu melaporkan hasil kerja pada pimpinan	3,86
Saya selalu bertanggungjawab terhadap kesalahan	4,20
Saya selalu terlibat dalam penetapan peran dan tanggung jawab	3,76

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**



Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah kesesuaian pelaksanaan tugas dengan pengarahan yang diterima (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dimensi pelaksanaan tugas dengan pengarahan adalah sangat sesuai.

## 2). Identitas

Identitas merupakan perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi dan diterima dalam kelompok. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 9.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Identitas**

Indikator	Rata-rata bobot
Saya merasa menjadi bagian organisasi	3,89
Saya memahami visi dan misi	3,47
Saya bangga terhadap pekerjaan	4,07
Saya merasa memiliki organisasi	3,70

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah kebanggaan terhadap pekerjaan (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dimensi pekerjaan sangat membanggakan.

## 3). Kehangatan

Kehangatan merupakan perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok

yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 10.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Kehangatan**

Indikator	Rata-rata bobot
Suasana pekerjaan sangat mendukung	4,12
Keharmonisan hubungan terjalin dengan baik	4,13
Komunikasi antar pegawai berlangsung dengan akrab	4,14
Jalanan persahabatan antar pegawai berlangsung dengan baik	4,13

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah keakraban komunikasi antar pegawai (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dimensi komunikasi berlangsung sangat akrab.

#### **4). Dukungan**

Dukungan merupakan hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 11.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Dukungan**

Indikator	Rata-rata bobot
Sesama pegawai saling memberikan motivasi satu sama lain	3,87
Sesama pegawai saling memberikan bantuan secara sukarela	4,06

Sesama pegawai saling memberikan solusi atas permasalahan yang ada	3,95
Sesama pegawai saling memberikan dukungan terhadap promosi	4,47

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah dukungan sesama pegawai atas promosi (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dimensi dukungan antar sesama pegawai terhadap promosi jabatan sangat tinggi.

### 5). Konflik

Konflik merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 12.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Iklim Organisasi pada Dimensi Konflik**

Indikator	Rata-rata bobot
Sesama pegawai saling menghargai atas perbedaan pendapat	4,07
Pimpinan selalu berupaya dalam meredam pertentangan	3,70
Selalu ada upaya solusi secara terbuka	4,12

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah upaya solusi secara terbuka (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dimensi upaya solusi berlangsung sangat terbuka.



### c. Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengukuran terhadap variabel karakteristik individu menggunakan 3 (tiga) dimensi yakni kemampuan intelektual, kemampuan manajerial dan kemampuan kepemimpinan.

#### 1). Kemampuan Intelektual

Kemampuan Intelektual merupakan kemampuan pegawai dalam mengelola pengetahuan intelektual yang dimiliki. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 13.**  
**Rata-rata Bobot Variabel Pengembangan Karier pada**  
**Dimensi Kemampuan Intelektual**

Indikator	Rata-rata bobot
Saya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup dalam mengerjakan setiap pekerjaan	4,13
Setiap pegawai dibekali pengetahuan yang memadai sebelum menjalankan tugasnya	4,24
Saya memiliki kemampuan teknis yang mendukung pekerjaan	4,13
Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan	3,87
Kemampuan intelektual mendukung pelaksanaan pekerjaan	4,06

Sumber : Hasil Analisis, 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah pengetahuan yang memadai (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dimensi pembekalan pengetahuan sangat memadai.

## 2). Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial merupakan kemampuan pegawai dalam hal manajemen. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 14.**

### **Rata-rata Bobot Variabel Pengembangan Karier pada Dimensi Kemampuan Manajerial**

<b>Indikator</b>	<b>Rata-rata bobot</b>
Saya memiliki keahlian konseptual	3,96
Saya memiliki keahlian personal	4,47
Kemampuan manajerial sangat mendukung pelaksanaan pekerjaan	4,07

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah keahlian personal (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dimensi keahlian personal sangat tinggi.

## 3). Kemampuan Kepemimpinan

Kemampuan merupakan kemampuan pegawai dalam hal kepemimpinan. Adapun perhitungan rata-rata bobot dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 15.**

### **Rata-rata Bobot Variabel Pengembangan Karier pada Dimensi Kemampuan Kepemimpinan**

<b>Indikator</b>	<b>Rata-rata bobot</b>
Saya mampu bekerja dalam satu tim	3,70
Partisipatif dengan bawahan	4,12

Saya mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik	4,13
Saya mampu memotivasi pegawai untuk berkinerja baik	4,24

**Sumber : Hasil Analisis, 2018**

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden adalah motivasi untuk berkinerja baik (rata-rata bobot 4,01 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada dimensi upaya saling memotivasi berkinerja baik adalah sangat tinggi.

## **2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **a. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut. Menurut Sugiyono (2001:233) *corrected item total corelation* merupakan korelasi antar skor total item, interpretasinya dengan mengkonsultasikan nilai  $r$  kritis, jika  $r$  hitung  $>$   $r$  kritis maka instrument dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *corrected item total corelation* positif di atas angka  $r$  tabel.

Formulasi koefisien yang digunakan adalah *Pearson Product Test* dengan Program SPSS versi 15.00 seperti tampak pada hasil pengujian berikut ini:



**Tabel 16.**  
**Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk**  
**Variabel Karakteristik Individu**

		Correlations				
		X11	X12	X13	X14	Total
X11	Pearson Correlation	1	.140	.320	.203	.645**
	Sig. (2-tailed)		.423	.061	.241	.000
	N	35	35	35	35	35
X12	Pearson Correlation	.140	1	.211	.055	.631**
	Sig. (2-tailed)	.423		.224	.752	.000
	N	35	35	35	35	35
X13	Pearson Correlation	.320	.211	1	-.011	.713**
	Sig. (2-tailed)	.061	.224		.952	.000
	N	35	35	35	35	35
X14	Pearson Correlation	.203	.055	-.011	1	.397*
	Sig. (2-tailed)	.241	.752	.952		.018
	N	35	35	35	35	35
Total	Pearson Correlation	.645**	.631**	.713**	.397*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.018	
	N	35	35	35	35	35

Sumber : Hasil Analisis, 2018

Berdasarkan hasil output pada kolom "jumlah/total" jika nilai sig < 0,05 menyatakan butir pertanyaan tersebut valid. Untuk pertanyaan dimensi minat ( $X_{11}$ ) nilai sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi citra ( $X_{12}$ ) nilai sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi kepribadian ( $X_{13}$ ) sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi latar belakang ( $X_{14}$ ) nilai sig = 0,018, . Dimana nilai dari pertanyaan-pertanyaan setiap dimensi tersebut < 0,05 maka dinyatakan pertanyaan-pertanyaan tersebut valid.

Untuk mengetahui hasil pengujian validitas untuk butir pertanyaan pada variabel iklim organisasi, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 17.**  
**Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk**  
**Variabel Iklim Organisasi**

		Correlations					
		X21	X22	X23	X24	X25	Total
X21	Pearson Correlation	1	.314	.524**	.413*	.158	.656**
	Sig. (2-tailed)		.066	.001	.014	.365	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X22	Pearson Correlation	.314	1	.313	.461**	.156	.634**
	Sig. (2-tailed)	.066		.067	.005	.371	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X23	Pearson Correlation	.524**	.313	1	.755**	.317	.857**
	Sig. (2-tailed)	.001	.067		.000	.064	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X24	Pearson Correlation	.413*	.461**	.755**	1	.242	.874**
	Sig. (2-tailed)	.014	.005	.000		.162	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X25	Pearson Correlation	.158	.156	.317	.242	1	.462**
	Sig. (2-tailed)	.365	.371	.064	.162		.005
	N	35	35	35	35	35	35
Total	Pearson Correlation	.656**	.634**	.857**	.874**	.462**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.005	
	N	35	35	35	35	35	35

Sumber : Hasil Analisis, 2018

Berdasarkan hasil output pada kolom "jumlah/total" jika nilai sig < 0,05 menyatakan butir pertanyaan tersebut valid. Untuk pertanyaan dimensi tanggung jawab ( $X_{21}$ ) nilai sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi identitas ( $X_{22}$ ) nilai sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi kehangatan ( $X_{23}$ ) sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi dukungan ( $X_{24}$ ) nilai sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi konflik ( $X_{25}$ ) nilai sig = 0,005. Dimana nilai dari pertanyaan-pertanyaan setiap dimensi tersebut < 0,05 maka dinyatakan pertanyaan-pertanyaan tersebut valid.

Untuk mengetahui hasil pengujian validitas untuk butir pertanyaan pada variabel pengembangan karier, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 18.**  
**Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk**  
**Pengembangan Karier**

		Correlations			
		Y1	Y2	Y3	total
Y1	Pearson Correlation	1	.209	.104	.624**
	Sig. (2-tailed)		.229	.552	.000
	N	35	35	35	35
Y2	Pearson Correlation	.209	1	.253	.715**
	Sig. (2-tailed)	.229		.143	.000
	N	35	35	35	35
Y3	Pearson Correlation	.104	.253	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.552	.143		.000
	N	35	35	35	35
total	Pearson Correlation	.624**	.715**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner, 2018

Berdasarkan hasil output pada kolom "jumlah/total" jika nilai sig < 0,05 menyatakan butir pertanyaan tersebut valid. Untuk pertanyaan dimensi kemampuan intelektual ( $Y_1$ ) nilai sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi kemampuan manajerial ( $Y_2$ ) nilai sig = 0,000, untuk pertanyaan dimensi kemampuan kepemimpinan ( $Y_3$ ) sig = 0,000. Dimana nilai dari pertanyaan-pertanyaan setiap dimensi tersebut < 0,05 maka dinyatakan pertanyaan-pertanyaan tersebut valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Instrumen dikatakan reliabel apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah dengan menggunakan rumus *alpha cronbach* sebagai berikut:



$$r_{11} = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  : Reliabilitas yang dicari

$\sum_{i=1}^n \sigma_t^2$  : Jumlah varians skor tiap-tiap item

$\sigma_t^2$  : Varians total

$n$  : Banyaknya item

### Kriteria

Apabila  $r_{11} > r$  tabel, maka instrumen tersebut reliabel.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai reliabilitas sebagai berikut:

**Tabel 19.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel**

Instrumen	Alpha Cronbach
Karakteristik Individu ( $X_1$ )	0,723
Iklm Organisasi ( $X_2$ )	0,781
Pengembangan Karir ( $Y$ )	0,758

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner, 2018

Berdasarkan nilai Cronbach's Alpha pada tabel diatas, selanjtunya nilai tersebut ditafsirkan dengan kriteria:

No	Reliabilitas	Kategori
1	0,800 – 1,000	Sangat tinggi
2	0,600 – 0,799	Tinggi
3	0,400 – 0,500	Cukup
4	0,200 – 0,399	Rendah
5	0,00 – ,1,99	Sangat Rendah

Maka dapat disimpulkan butir pertanyaan yang ada pada kuesioner memiliki tingkat reliabilitas tinggi.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Multikolinearitas

Salah satu asumsi model regresi linier klasik adalah tidak terjadinya multikolinieritas antara sesama variabel bebas yang ada dalam model atau dapat dikatakan tidak adanya hubungan linier yang sempurna antara variabel bebas yang ada dalam model. Pengertian multikolinieritas adalah terjadinya korelasi yang sempurna maupun korelasi tidak sempurna tetapi relatif sangat tinggi pada variabel bebas yang ada dalam penelitian ini.

Menurut Santoso (2002:206–207), deteksi adanya multikolinearitas dapat dilakukan dengan dua cara yakni: (1) Besaran VIF disekitar angka 1 (satu) dan angka TOLERANCE mendekati 1 (satu) dan (2) Koefisien korelasi antar variabel *independent* haruslah lemah (di bawah 0,05). Jika terjadi korelasi kuat, maka terjadi problem multikolinieritas. Ada atau tidaknya multikolinearitas antar variabel bebas dapat ditentukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel, dimana nilai VIF variabel bebas mempunyai nilai di sekitar angka 1 dan mempunyai angka Tolerance mendekati 1.

**Tabel 20.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Matrik Koefisien Korelasi	<i>Collinearity Statistic</i>	
	Tolerance	VIF
Karakteristik Individu ( $X_1$ )	0,926	1,079
Iklm Organisasi ( $X_2$ )	0,926	1,079

Sumber: Hasil Analisis, 2018

Adapun dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinearitas dengan Tolerance dan VIF adalah sebagai berikut:

1. Pedoman keputusan berdasarkan Nilai Tolerance
  - a. Jika nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 maka artinya tidak terjadi multikoliniearitas dalam model regresi.
  - b. Jika nilai Tolerance lebih kecil dari 0,10 maka artinya terjadi multikoliniearitas dalam model regresi.
2. Pedoman keputusan berdasarkan Nilai Tolerance
  - a. Jika nilai Tolerance  $< 10,00$  maka artinya tidak terjadi multikoliniearitas dalam model regresi.
  - b. Jika nilai Tolerance  $> 10,00$  maka artinya terjadi multikoliniearitas dalam model regresi.
  - c. Berdasarkan tabel diatas, koefisien korelasi diketahui nilai tolerance untuk variabel karakteristik individu ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) adalah 0,926 lebih besar dari 0,10. Sementara, nilai VIF untuk variabel karakteristik individu ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) adalah 1,079  $< 10,00$ . Maka mengacu pada dasar pengambilan keputusan dalam uji multikoliniearitas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikoliniearitas dalam model regresi.



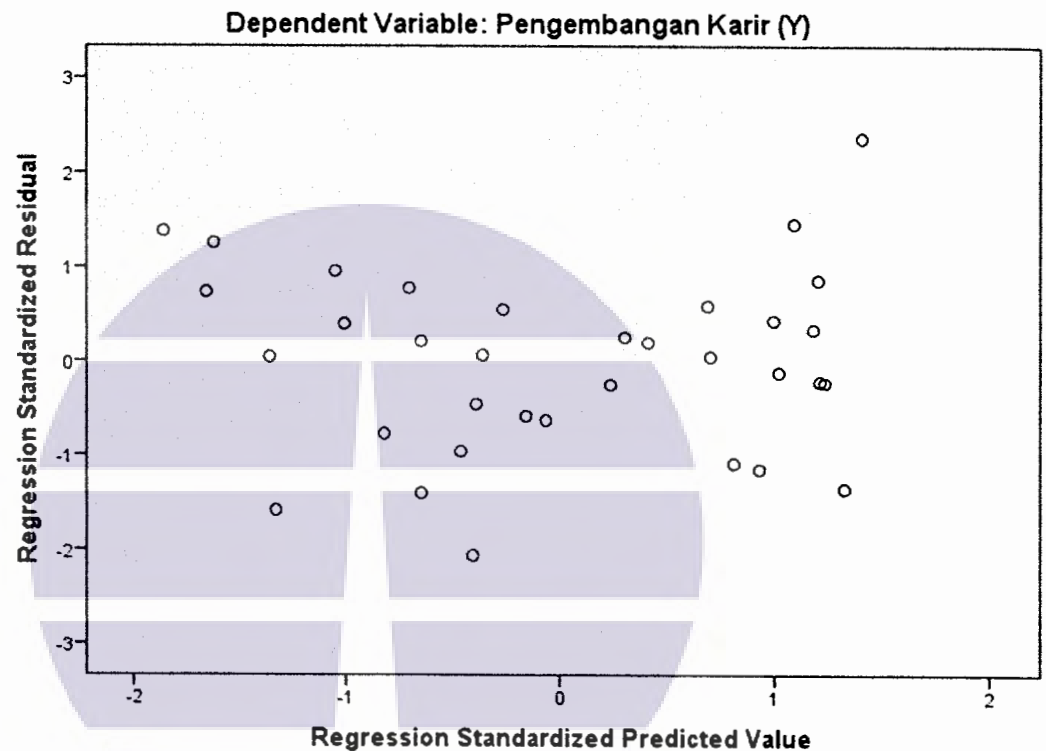
## b. Heteroskedastisitas

Uji asumsi regresi berganda heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homoskedastisitas*, dan jika varians berbeda, disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot diagram*, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dimana sumbu Y adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-*studentized* (Santoso:2002:210). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



### Bagan 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Hasil uji heteroskedastisitas memperlihatkan suatu grafik regresi dimana titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur serta tersebar di atas maupun dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi. Dengan demikian model regresi layak dipakai untuk memprediksi pengaruh variabel karakteristik individu dan iklim organisasi terhadap pengembangan karier berdasarkan masukan variabel bebasnya.

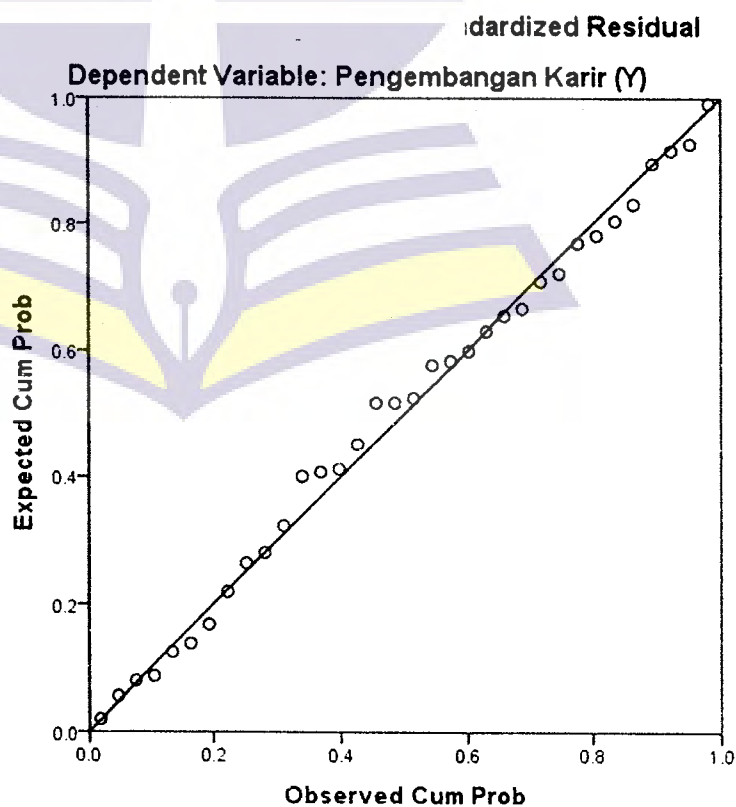
#### c. Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel *dependent*, variabel *independent* atau keduanya mempunyai

distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso:2002:212).

Deteksi normalitas data digunakan dengan cara melihat penyebaran data (titik) pada diagonal dari *scatter diagram* (diagram penyebaran data). Dasar pengambilan keputusan yaitu jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis itu, maka model regresi memenuhi asumsi-asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, atau bahkan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Bagan 4.**  
**Hasil Uji Normalitas**





Berdasarkan hasil olahan data pada lampiran, diperoleh bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis itu, maka model regresi memenuhi asumsi-asumsi normalitas. Dengan demikian persamaan regresi di atas benar-benar telah memenuhi uji asumsi yakni tidak terjadi multikolinearitas dan heterokedstisitas serta memenuhi asumsi normalitas.

#### 4. Analisis Inferensial Pengaruh Karakteritik Individu dan Iklim Organisasi terhadap Pengembangan Karier

Pengaruh variabel bebas karakteritik individu dan iklim organisasi terhadap variabel terikat yaitu pengembangan karier (Y) diketahui melalui perhitungan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 15.00", diperoleh Tabel berikut:

**Tabel 21.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koef.Reg	t.hitung	Probabilitas	$r^2$ Parsial
<i>Karakteritik Individu</i> ( $X_1$ )	0,52	0,693	0,000	0,230
<i>Iklim Organisasi</i> ( $X_2$ )	0,116	2,616	0,493	0,461
Konstanta : 34,642	F. Ratio		: 4,483	
R Square : 0,224	Prob.		: 0,019	
Multiple R : 0,473	N		: 33	

Sumber : Hasil Analisis, 2018

Tabel di atas menunjukkan hasil analisis regresi linear berganda, dimana terlihat bahwa nilai koefisien regresi terbesar adalah variabel karakteristik individu, hal ini yang menunjukkan bahwa kontribusi variabel karakteristik ( $X_1$ )

terhadap variabel pengembangan karier (Y) pengaruhnya lebih besa bila di bandingkan dengan varibael iklim organisasi ( $X_2$ ).

### C. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Variabel Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi secara Simultan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diketahui bahwa pengaruh variabel-variabel bebas secara determinan sebesar 22,4% yang menunjukkan bahwa variabel karakteritik individu dan iklim organisasi secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat yaitu pengembangan karier. Sedangkan sisanya sebesar 73,6 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada variabel lain, selain yang disebutkan di atas, yang mempengaruhi pengembangan karier, yang tidak diteliti. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2009:274) bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel karakteritik individu dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 4,483 dengan  $p-value$  sebesar 0,019. Dengan demikian  $H_0$  ditolak yang berarti kedua variabel bebas( independen) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan pada  $\alpha = 5\%$  terhadap variabel terikat (dependen).

## 2. Pengaruh Variabel Karakteristik Individu Dan Iklim Organisasi secara Parsial

Koefisien regresi menunjukkan besar pengaruh masing-masing variabel *independent* ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel *dependent* ( $Y$ ) bila besar variabel *independent* lain yang ada dalam model tetap.

Selanjutnya dibuat model regresi secara keseluruhan sebagai berikut.

$$\hat{Y} = 34,641 + 0,52X_1 + 0,116X_2$$

Persamaan model regresi tersebut dapat dianalisis sebagai berikut :

### a. Karakteristik Individu

Variabel *karakteristik individu* ( $X_1$ ) ternyata bertanda positif, ini berarti peningkatan *karakteristik individu* akan meningkatkan pengembangan karier pegawai. Selanjutnya besarnya koefisien regresi 0,52 artinya bahwa setiap kenaikan satu unit variabel *karakteristik individu* akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0,52 unit pengembangan karier pegawai, bila variabel lainnya konstan.

Koefisien determinasi parsial menjelaskan pengaruh setiap perubahan variabel *independent* ( $X$ ) terhadap perubahan variabel *dependent* ( $Y$ ). Dari hasil pengolahan data menunjukkan, bahwa koefisien parsial ( $r$ ) untuk variabel *karakteristik individu* sebesar 0,230. Ini berarti bahwa: variabel *karakteristik individu* dapat menjelaskan setiap variasi perubahan pengembangan karier pegawai sebesar 0,230 dengan asumsi bahwa variabel lainnya konstan, artinya menunjukkan *karakteristik*



*individu* memiliki korelasi yang cukup besar dengan pengembangan karier sebesar 23% dengan asumsi variabel lainnya tidak berubah.

Pengujian koefisien-koefisien regresi variabel-variabel, maka variabel *karakteristik individu* ( $X_1$ ) signifikan atau tidak signifikan, dilakukan pengujian kemaknaan harga  $t$ . Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah, dengan mempergunakan taraf nyata sebesar 5%. Hasil pengujian tersebut diperoleh  $t_{hitung}$  untuk variabel *karakteristik individu* sebesar 0,693 Sedangkan besarnya  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5 % adalah sebesar 2,045. Nilai-nilai tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa secara parsial (sendiri-sendiri), variabel *karakteristik individu* berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier karena nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{hitung}$  dari variabel bebas tersebut berada dalam daerah penolakan  $H_0$ , hal ini berarti bahwa koefisien regresi variabel *karakteristik individu* tidak sama dengan 0, dengan perkataan lain koefisien variabel tersebut adalah signifikan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa variabel *karakteristik individu* berada pada kategori tinggi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson, James L yang dialih bahasakan oleh Nunuk Ardiani (1996:123) bahwa yang dimaksud dengan karakteristik individu adalah kemampuan dan kecakapan, latar belakang dan demografi. Klasifikasi dari demografi adalah jenis kelamin dan ras. Perilaku pekerja menentukan hasil. Mereka dapat menghasilkan prestasi jangka panjang yang positif dan pertumbuhan diri atau sebaliknya, prestasi jangka panjang yang jelek atau kurang berkembang.

b. *Iklm Organisasi*

Variabel *iklim organisasi* ( $X_2$ ) ternyata bertanda positif, ini berarti peningkatan iklim organisasi, maka akan meningkatkan pengembangan karier pegawai dan besarnya koefisien regresi 0,116 mempunyai arti bahwa setiap kenaikan satu unit variabel iklim organisasi akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0,116 unit pengembangan karier pegawai, bila variabel lainnya konstan.

Koefisien determinasi parsial menjelaskan pengaruh setiap perubahan variabel independent (X) terhadap perubahan variabel *dependent* (Y). Dari hasil pengolahan data menunjukkan, bahwa koefisien parsial (r) untuk variabel iklim organisasi sebesar 0,461. Ini berarti bahwa Variabel iklim organisasi dapat menjelaskan setiap variasi perubahan pengembangan karier pegawai sebesar 0,461 dengan asumsi, bahwa variabel lainnya konstan, artinya menunjukkan bahwa iklim organisasi secara nyata berkorelasi dengan pengembangan karier pegawai sebesar 46% dengan asumsi variabel lainnya tidak berubah.

Pengujian koefisien-koefisien regresi variabel-variabel, maka variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) signifikan atau tidak signifikan, dilakukan pengujian kemaknaan harga t. Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah, dengan mempergunakan taraf nyata sebesar 5%. Hasil pengujian tersebut diperoleh  $t_{hitung}$  untuk variabel iklim organisasi sebesar 2,616; sedangkan besarnya  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5 % adalah sebesar 2.045. Nilai-nilai tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa secara parsial (sendiri-

sendiri), variabel iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karier, karena nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ . Nilai  $t_{hitung}$  dari variabel bebas tersebut berada dalam daerah penolakan  $H_0$ , hal ini berarti bahwa koefisien regresi variabel iklim organisasi tersebut tidak sama dengan 0, dengan perkataan lain koefisien tersebut adalah signifikan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa variabel *iklim organisasi* berada pada kategori tinggi.

Iklim organisasi yang baik yaitu suasana yang mampu memberikan kenyamanan kepada pelaksananya yang muaranya akan meningkatkan kinerja. Menurut Husaini (2008:197) iklim organisasi ialah seperangkat karakteristik yang dimiliki organisasi yang mempengaruhi anggotanya. Lebih lanjut beliau menambahkan iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasarana yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi, jabatan, kedudukan, pengawasan yang memadai, dan lain-lain.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Safrijal (2014) bahwa analisis jalur  $px4x2$  diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0,446; nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen yaitu sebesar 44,6%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja dosen, artinya jika iklim organisasi baik maka dengan sendirinya akan dapat mempengaruhi kinerja pekerja.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang permasalahan dan uji hipotesis dengan menggunakan uji regresi linear berganda, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Karakteristik individu dengan indikator minat, citra diri, kepribadian dan latar belakang berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tual.
2. Iklim organisasi dengan indikator tanggung jawab, identitas kehangatan, dukungan, dan konflik berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tual.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel karakteristik individu dan variabel iklim organisasi secara simultan mempengaruhi variabel terikat yaitu pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tual

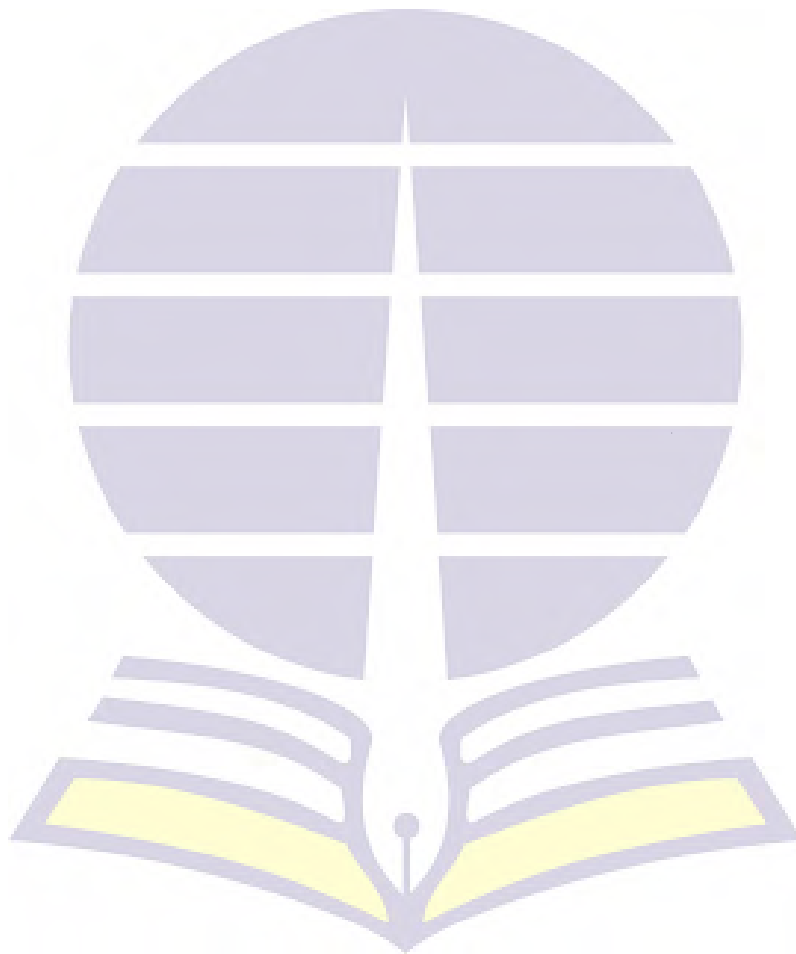
#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan beberapa hal yakni:

1. Karakteristik individu dapat ditingkatkan melalui peningkatan minat, citra diri dan kepribadian.



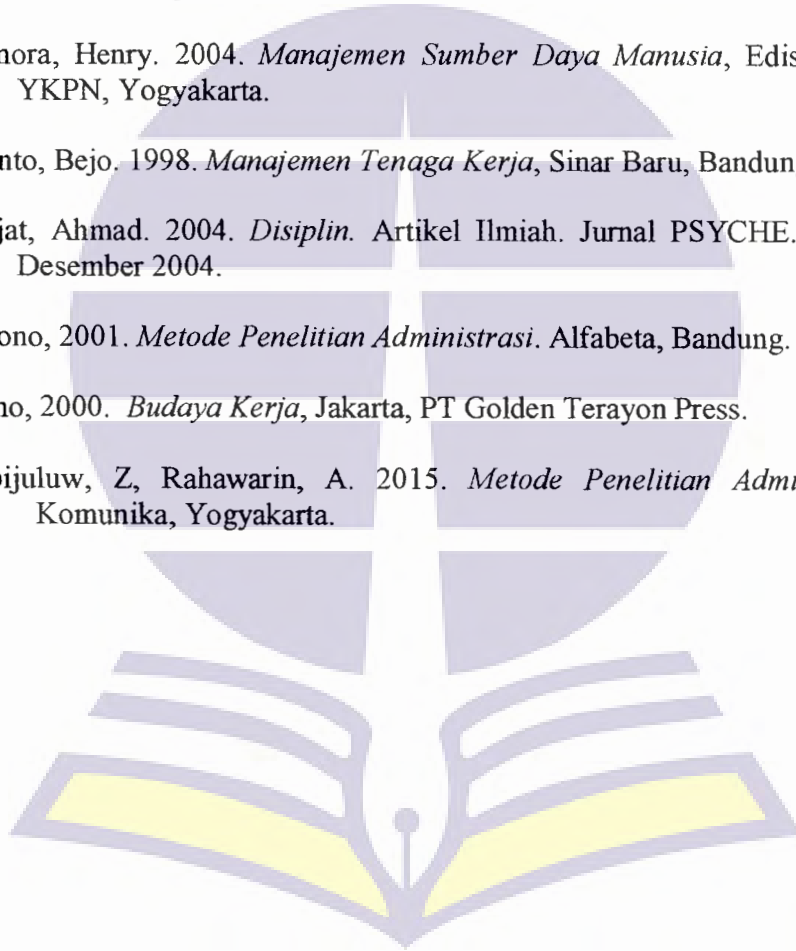
2. Menciptakan iklim organisasi dengan menerapkan aturan dan kebijakan sehingga semua karyawan merasa bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 1994. *Human Resources Management*. Terjemahan
- Ancok, D. & Faturrahman. 1990. *Penelitian Tolok Ukur Kualitas Kekaryaan dan Kedisiplinan : Studi Pendahuluan Suku Sunda dan Suku Jawa*. Jurnal Psikologi. Nomor 1. Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Davis, Keith. 1996. *Leadership and it's Development*. Terjemahan Hadi, Kepemimpinan dan Pengembangannya, Fakultas Sosial Politik UNDIP, Semarang.
- Dessler, Gary. 1997. *Human Resource management*, Terjemahan Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi cetakan Kelima, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Helmi, Avin Fadilla. 2006. *Disiplin Kerja*. Jurnal Psikolg, Tahun IV, Nomor 2 Desember 2006. Edisi Khusus Ulang Tahun XXXII
- Manullang. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, Robert. L & Jackson, John. H. 2002. *Human Resource Management*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Muhaimin, 2004. *Correlation between Job Satisfaction and Job Discipline among the Computer Sawing Operator Employees at Production Department of PT Primarindo Asia Infrastructure Tbk in Bandung*. Jurnal PSYCHE . Vol. 1 No. 1, Desember 2004.
- Moekijat, 1997. *Managemen Kepegawaian/Personel Management*. Alumni, Jakarta.
- Nawawi H. Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex. S. 1999. *Manajemen Personalia*. Cetakan ke-8. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Ranupandoyo, Heidrachman & Suad Husnan. 1999. *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Saydam, Gouzali. 1996. *Built In Training*. Rosda Karya, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesepuluh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siswanto, Bejo. 1998. *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung.
- Sudrajat, Ahmad. 2004. *Disiplin*. Artikel Ilmiah. Jurnal PSYCHE. Vol. 1 No. 1, Desember 2004.
- Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Triguno, 2000. *Budaya Kerja*, Jakarta, PT Golden Terayon Press.
- Tehubijuluw, Z, Rahawarin, A. 2015. *Metode Penelitian Administrasi*. Pensil Komunika, Yogyakarta.



## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

### KUESIONER

#### Yth. Responden

- Daftar pertanyaan ini hanyalah untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyelesaian tesis. Oleh sebab itu, dimohon kesediaan Sdr(i) untuk memberikan jawaban secara obyektif dan sejujurnya sehingga dapat bermanfaat dalam penelitian ini.
- Kerahasiaan jawaban dan identitas Sdr(i) selalu dijaga sesuai dengan etika penelitian.

#### I. Identitas Responden

Nama Lengkap : .....

Umur : .....

Jenis Kelamin : .....

Pekerjaan : .....

Pendidikan terakhir : .....

Pengalaman kerja : .....

Pendapatan : Rp...../bulan

Pria / Wanita

#### II. Petunjuk Pengisian

Mohon beri tanda check list (✓) pada pilihan jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan kondisi yang saudara hadapi

Keterangan : STS = sangat tidak setuju    TS = tidak setuju

RR = ragu-ragu    S = setuju    S = sangat setuju



### Variabel Minat

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Saya merasa senang dengan pekerjaan yangigeluti sekarang					
Saya selalu melakukan suatu pekerjaan atas prakarsa sendiri.					
Saya mampu melakukan pekerjaan secara tekun					
Saya mampu melakukan pekerjaan dengan ketelitian					
Saya memiliki kedisiplinan yang tinggi.					

### Variabel Citra Diri

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Saya percaya diri dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan					
Saya selalu jujur, tegas, berwibawa dalam bekerja					
Saya selalu berfikir unggul untuk berusaha menunjukkan kinerja yang baik					
Saya selalu bersemangat untuk mengembangkan diri					

Saya selalu berkomitmen untuk terus melakukan pembelajaran yang berkelanjutan						
---	--	--	--	--	--	--

### Variabel Kepribadian

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Saya selalu berfikir realistis					
Saya selalu membutuhkan adanya prestise					
Saya selalu membutuhkan pelatihan untuk pengembangan diri					
Saya membutuhkan kekuasaan					

### Variabel Latar Belakang

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Saya selalu mendapat dukungan yang besar dari keluarga					
Pendidikan yang saya miliki sangat membantu dalam bekerja					
Pendidikan yang saya miliki menjadi dasar promosi suatu jabatan					
Pengalaman kerja yang saya miliki akan meningkatkan kemampuan					

dalam melaksanakan pekerjaan						
------------------------------	--	--	--	--	--	--

### Variabel Tanggung Jawab

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Ada kesesuaian pelaksanaan tugas dengan pengarahan yang diterima					
Saya memiliki rasa tanggung jawab besar dalam melaksanakan pekerjaan					
Saya selalu melaporkan hasil kerja pada pimpinan					
Saya selalu bertanggungjawab terhadap kesalahan					
Saya selalu terlibat dalam penetapan peran dan tanggung jawab					

### Variabel Identitas

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Saya merasa menjadi bagian organisasi					
Saya memahami visi dan misi					
Saya bangga terhadap pekerjaan					

Saya merasa memiliki organisasi						
---------------------------------	--	--	--	--	--	--

### Variabel Kehangatan

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Suasana pekerjaan sangat mendukung					
Keharmonisan hubungan terjalin dengan baik					
Komunikasi antar pegawai berlangsung dengan akrab					
Jalinan persahabatan antar pegawai berlangsung dengan baik					

### Variabel Dukungan

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Sesama karyawan saling memberikan motivasi satu sama lain					
Sesama karyawan saling memberikan bantuan secara sukarela					
Sesama karyawan saling memberikan solusi atas permasalahan yang ada					
Sesama karyawan saling memberikan dukungan terhadap promosi					



### Variabel Konflik

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Sesama karyawan saling menghargai atas perbedaan pendapat					
Pimpinan selalu berupaya dalam meredam pertentangan					
Selalu ada upaya solusi secara terbuka					

### Variabel Kemampuan Intelektual

Indikator	Pilihan jawaban				
	STS	TS	RR	S	SS
Saya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup dalam mengerjakan setiap pekerjaan					
Setiap karyawan dibekali pengetahuan yang memadai sebelum menjalankan tugasnya					
Saya memiliki kemampuan teknis yang mendukung pekerjaan					
Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan					
Kemampuan intelektual mendukung pelaksanaan pekerjaan					

### Variabel Kemampuan Manajerial

Indikator	Pilihan jawaban			
	STS	TS	RR	S SS
Saya memiliki keahlian konseptual				
Saya memiliki keahlian personal				
Kemampuan manajerial sangat mendukung pelaksanaan pekerjaan				

### Variabel Kemampuan Kepemimpinan

Indikator	Pilihan jawaban			
	STS	TS	RR	S SS
Saya mampu bekerja dalam satu tim				
Partisipatif dengan bawahan				
Saya mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik				
Saya mampu memotivasi karyawan untuk berkinerja baik				

Lampiran 2. Karakteristik Individu ( $X_1$ )

No.	Respon	Variabel $X_1$				Total
		1	2	3	4	
1	$R_1$	18	20	16	15	69
2	$R_2$	18	20	16	16	70
3	$R_3$	19	20	15	16	70
4	$R_4$	20	20	17	18	75
5	$R_5$	20	17	16	16	69
6	$R_6$	19	18	14	12	63
7	$R_7$	20	20	16	14	70
8	$R_8$	20	20	16	16	72
9	$R_9$	16	19	15	14	64
10	$R_{10}$	20	20	15	16	71
11	$R_{11}$	21	22	18	16	77
12	$R_{12}$	20	20	13	17	70
13	$R_{13}$	20	20	14	16	70
14	$R_{14}$	23	20	17	18	78
15	$R_{15}$	21	20	17	17	75
16	$R_{16}$	20	20	16	16	72
17	$R_{17}$	17	20	14	16	67
18	$R_{18}$	17	20	10	16	63
19	$R_{19}$	19	18	12	17	66
20	$R_{20}$	20	20	12	17	69
21	$R_{21}$	20	20	12	16	68
22	$R_{22}$	18	20	12	19	69
23	$R_{23}$	20	20	12	17	69
24	$R_{24}$	19	21	15	19	74
25	$R_{25}$	20	24	19	16	79
26	$R_{26}$	21	13	17	18	69
27	$R_{27}$	21	19	18	17	75
28	$R_{28}$	20	19	16	15	70
29	$R_{29}$	22	24	16	16	78
30	$R_{30}$	23	20	14	16	73

31	$R_{31}$	23	20	14	16	73
32	$R_{32}$	22	24	16	16	78
33	$R_{33}$	21	19	17	17	74
34	$R_{34}$	20	20	20	15	75
35	$R_{35}$	20	25	19	18	82

Lampiran 3. Iklim Organisasi ( $X_2$ )

No.	Respon	Variabel $X_2$					Total
		1	2	3	4	5	
1	$R_1$	21	15	14	12	12	74
2	$R_2$	18	16	12	12	11	69
3	$R_3$	18	15	13	13	15	74
4	$R_4$	21	15	16	15	14	81
5	$R_5$	19	13	12	16	11	71
6	$R_6$	19	13	12	12	9	65
7	$R_7$	20	12	16	12	12	72
8	$R_8$	20	16	16	16	12	80
9	$R_9$	18	16	12	11	12	69
10	$R_{10}$	20	16	15	16	12	79
11	$R_{11}$	21	15	12	9	14	71
12	$R_{12}$	20	12	16	12	12	72
13	$R_{13}$	20	16	16	16	12	80
14	$R_{14}$	21	18	17	16	11	83
15	$R_{15}$	24	18	18	16	11	87
16	$R_{16}$	20	16	15	16	9	76
17	$R_{17}$	20	12	16	12	10	70
18	$R_{18}$	20	12	12	12	11	67
19	$R_{19}$	20	13	16	16	12	77
20	$R_{20}$	20	13	13	15	11	72
21	$R_{21}$	20	13	16	16	12	77
22	$R_{22}$	16	14	13	12	9	64



23	$R_{23}$	20	16	20	20	13	89
24	$R_{24}$	21	16	19	16	14	86
25	$R_{25}$	17	13	11	8	13	62
26	$R_{26}$	22	13	19	19	15	88
27	$R_{27}$	20	16	16	17	14	83
28	$R_{28}$	21	18	16	18	13	86
29	$R_{29}$	23	18	16	17	12	86
30	$R_{30}$	23	18	16	17	12	86
31	$R_{31}$	17	18	16	18	13	82
32	$R_{32}$	23	16	16	17	12	84
33	$R_{33}$	20	17	16	18	13	84
34	$R_{34}$	20	16	18	16	12	82
35	$R_{35}$	20	16	12	10	11	69

Lampiran 3. Pengembangan karier (Y)

No.	Respon	Variabel (Y)			Total
		1	2	3	
1	$R_1$	18	11	16	45
2	$R_2$	19	12	16	47
3	$R_3$	19	9	15	43
4	$R_4$	21	13	15	49
5	$R_5$	17	12	16	45
6	$R_6$	20	12	16	48
7	$R_7$	19	9	16	44
8	$R_8$	20	12	16	48
9	$R_9$	18	9	16	43
10	$R_{10}$	20	12	15	47
11	$R_{11}$	20	11	15	46
12	$R_{12}$	20	12	15	47
13	$R_{13}$	20	12	16	48
14	$R_{14}$	20	11	20	51
15	$R_{15}$	20	13	20	53
16	$R_{16}$	18	12	16	46

17	$R_{17}$	20	12	16	48
18	$R_{18}$	20	12	16	48
19	$R_{19}$	20	12	16	48
20	$R_{20}$	20	12	16	48
21	$R_{21}$	18	12	16	46
22	$R_{22}$	20	12	15	47
23	$R_{23}$	18	12	16	46
24	$R_{24}$	17	13	18	48
25	$R_{25}$	19	13	14	46
26	$R_{26}$	20	12	18	50
27	$R_{27}$	21	9	16	46
28	$R_{28}$	20	12	16	48
29	$R_{29}$	21	12	16	49
30	$R_{30}$	20	12	16	48
31	$R_{31}$	20	12	16	48
32	$R_{32}$	21	12	16	49
33	$R_{33}$	18	12	16	46
34	$R_{34}$	19	12	16	47
35	$R_{35}$	22	15	19	56

Lampiran 4 uji validitas dan reliabilitas

		Correlations				
		Minat (X11)	Citra Diri (X12)	Kepribadian (X13)	Latar Belakang (X14)	Total
Minat (X11)	Pearson Correlation	1	.140	.320	.203	.645**
	Sig. (2-tailed)		.423	.061	.241	.000
	N	35	35	35	35	35
Citra Diri (X12)	Pearson Correlation	.140	1	.211	.055	.631**
	Sig. (2-tailed)	.423		.224	.752	.000

N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>Kepribadian (X13)</b>									
Pearson Correlation	.320	.211	1	-.011	-.011	.713**	-.011	.713**	.713**
Sig. (2-tailed)	.061	.224		.952	.952	.000	.952	.000	.000
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>Latar Belakang (X14)</b>									
Pearson Correlation	.203	.055	1	-.011	-.011	.397*	-.011	.397*	.397*
Sig. (2-tailed)	.241	.752		.952	.952	.018	.952	.018	.018
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>Total</b>									
Pearson Correlation	.645**	.631**	1	.713**	.713**	.397*	.713**	.397*	.397*
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.018	.000	.018	.018
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	5

**Correlations**

	Tanggung Jawab (X21)	Identitas (X22)	Kehangatan (X23)	Dukungan (X24)	Konflik (X25)	Total (X26)
<b>Tanggung Jawab (X21)</b>	1	.314	.524**	.413*	.158	.656**
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)		.066	.001	.014	.365	.000
N	35	35	35	35	35	35
<b>Identitas (X22)</b>	.314	1	.313	.461**	.156	.634**
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)	.066		.067	.005	.371	.000
N	35	35	35	35	35	35

Kehangatan (X23)	Pearson: Correlation Sig. (2-tailed) N	.524** .001 35	.313 .067 35	1	.755** .000 35	.317 .064 35	.857** .000 35
Dukungan (X24)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.413* .014 35	.461** .005 35	.755** .000 35	1 .000 35	.242 .162 35	.874** .000 35
Konflik (X25)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.158 .365 35	.156 .371 35	.317 .064 35	.242 .162 35	1 .005 35	.462** .005 35
Total (X26)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.656** .000 35	.634** .000 35	.857** .000 35	.874** .000 35	.462** .005 35	1 .000 35

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

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	6

#### Correlations

	Kemampuan Intelektual (Y1)	Kemampuan Manajerial (Y2)	Kemampuan Kepemimpinan (Y3)	Y4
Kemampuan Intelektual (Y1)	1			
		.209	.104	.624**
		.229	.552	.000



	N	35	35	35	35	35
Kemampuan Manajerial (Y2)	Pearson Correlation	.209	1	.253	.715**	.000
	Sig. (2-tailed)	.229		.143	.000	
	N	35	35	35	35	35
Kemampuan Kepemimpinan (Y3)	Pearson Correlation	.104	.253	1	.692**	.000
	Sig. (2-tailed)	.552	.143		.000	
	N	35	35	35	35	35
Y4	Pearson Correlation	.624**	.715**	.692**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	35	35	35	35	35

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	4

**Correlations**

	Karakteristik Individu (X1)	Iklim Organisasi (X2)	Pengembangan Karier (Y)
Karakteristik Individu (X1)	1	.307	.230
	Sig. (2-tailed)	.073	.190
	N	35	34
Iklim Organisasi (X2)	.307	1	.461**
	Sig. (2-tailed)	.073	.006
	N	35	34
Pengembangan Karier (Y)	.230	.461**	1
	Pearson Correlation		

Sig. (2-tailed)	.190	.006
N	34	34
		35

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

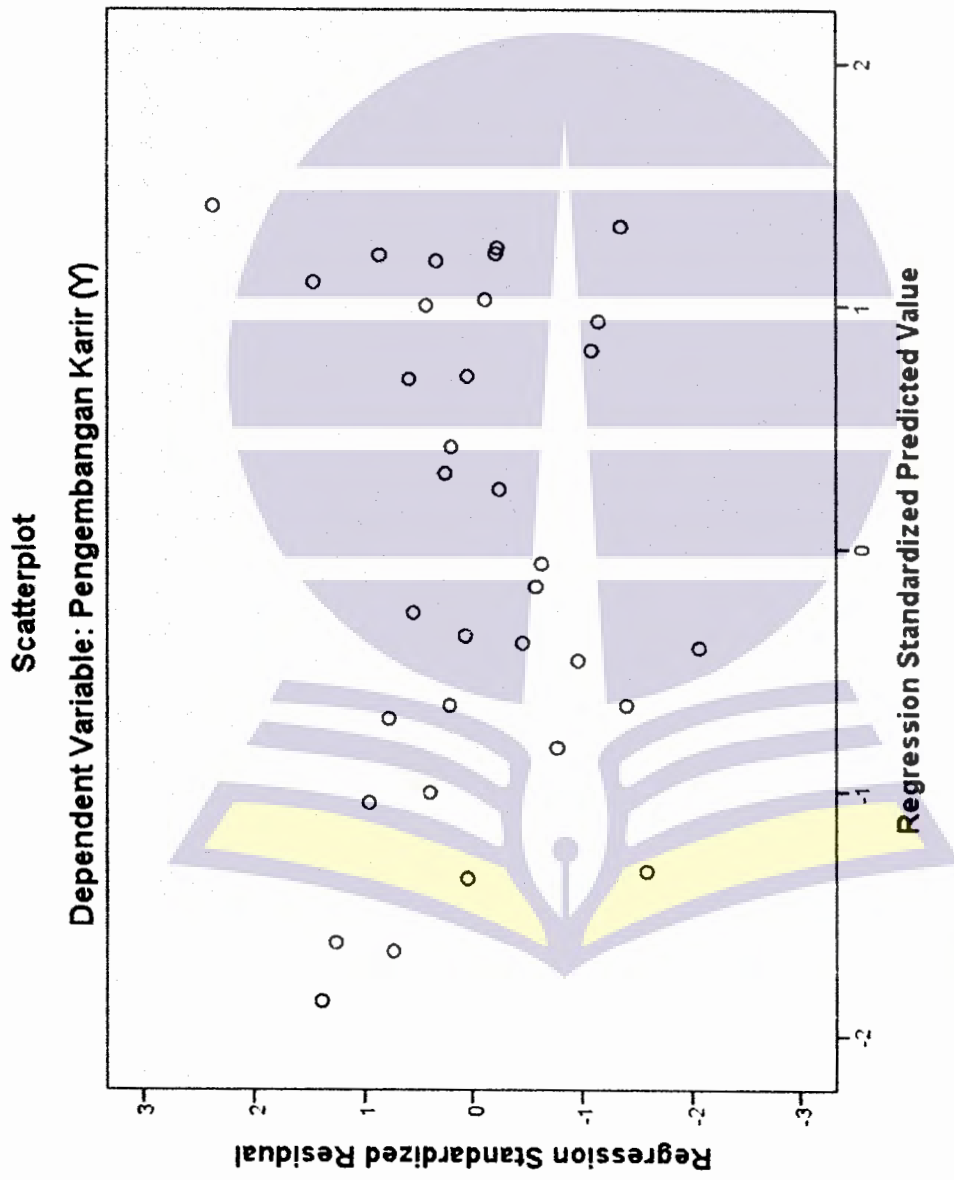
### Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik MULTIKOLINEARITAS

a.

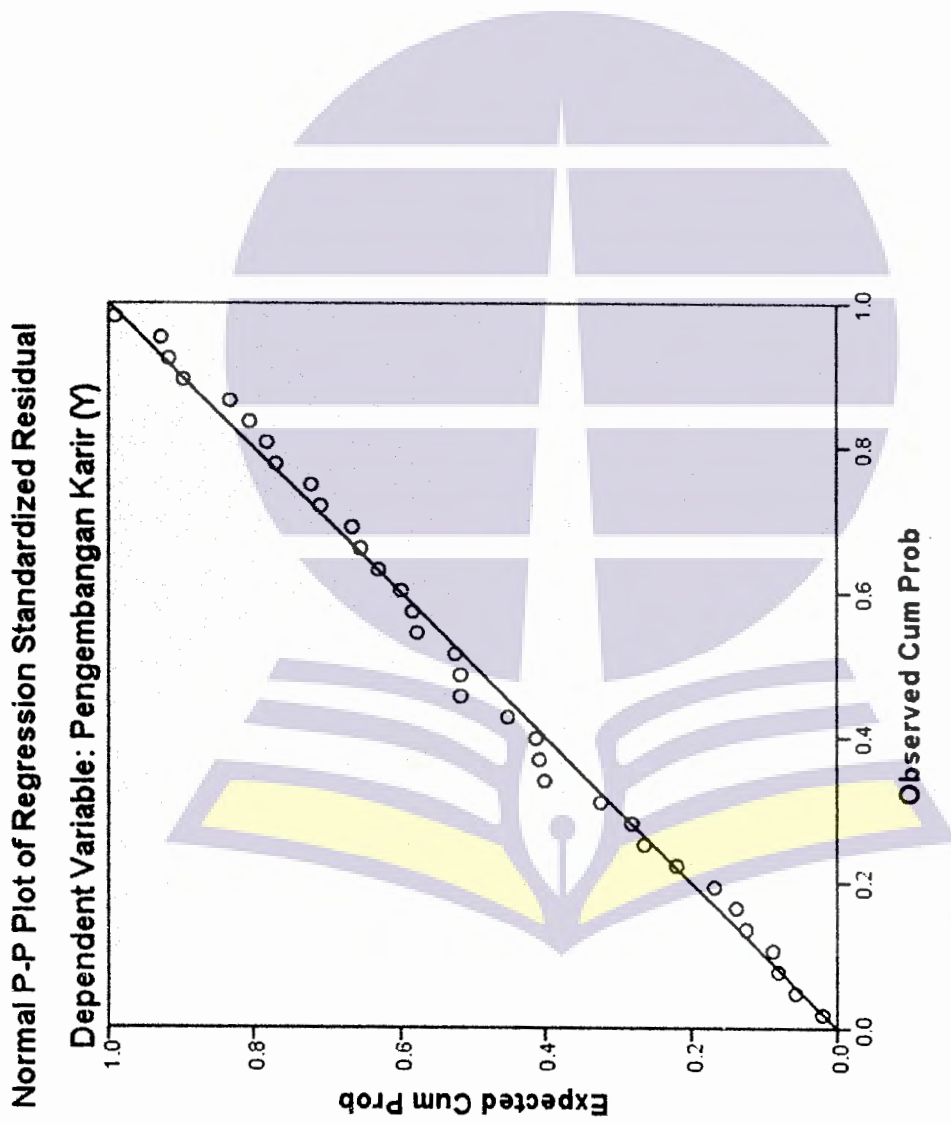
Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B			Beta				Tolerance	VIF
1									
(Constant)	34.641		5.521			6.274	.000		
Karakteristik Individu (X1)	.052		.075	.114		.693	.493	.926	1.079
Klim Organisasi (X2)	.116		.044	.430		2.616	.014	.926	1.079

a. Dependent Variable: Pengembangan Karier (Y)

b. Heteroskedastisitas



c. Uji Normalitas



Lampiran 6. Analisis Inferensial Pengaruh Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi terhadap Pengembangan karier



Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 <sup>a</sup>	.224	.174	1.859

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (X2), Karakteristik Individu (X1)

b. Dependent Variable: Pengembangan Karier (Y)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	30.988	2	15.494	4.483	.019 <sup>b</sup>
	107.130	31	3.456		
Total	138.118	33			

a. Dependent Variable: Pengembangan Karier (Y)

b. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (X2), Karakteristik Individu (X1)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error		Beta	t	Sig.	Tolerance
1							
	(Constant)	34.641	5.521		6.274	.000	
	Karakteristik Individu (X1)	.052	.075	.114	.693	.493	.926
	Iklim Organisasi (X2)	.116	.044	.430	2.616	.014	.926