

REPUBLIC INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201931771, 5 Maret 2019

Pencipta

Nama : **Dr. Dra. Hj.Rahmi Widyanti, M.Si.**
Alamat : Jl. Cendana II No. 112 Rt.001 Rw.001 Kelurahan Sungai Miai
Kecamatan Banjarmasin Utara , Banjarmasin, Kalimantan Selatan,
70123
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Dra. Hj.Rahmi Widyanti, M.Si.**
Alamat : Jl. Cendana II No. 112 Rt.001 Rw.001 Kelurahan Sungai Miai
Kecamatan Banjarmasin Utara , Banjarmasin, Kalimantan Selatan,
70123
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Karya Tulis (Disertasi)**
Judul Ciptaan : **DASAR KARIR INDIVIDU DAN PROGRAM
PENGEMBANGAN KARIR PENGARUHNYA TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA KOPERTIS
WILAYAH XI KALIMANTAN DI BANJARMASIN**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 25 April 2011, di Malang

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000136578

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

**DASAR KARIR INDIVIDU DAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR
PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA KOPERTIS
WILAYAH XI KALIMANTAN DI BANJARMASIN**

DISERTASI

**Promotor :
Prof. Armanu Thoyib, SE, M.Sc, Ph.D**

**Ko-Promotor :
Prof. Dr. Margono Setiawan, SE, SU
Dr. Ir. Solimun, MS**



**Oleh :
Rahmi Widyanti
0830407016**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
M A L A N G
2011**

Judul Disertasi :

DASAR KARIR INDIVIDU DAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR
PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA KOPERTIS WILAYAH
XI KALIMANTAN DI BANJARMASIN.

Nama Mahasiswa : Rahmi Widyanti
N I M : 0830407016
Program Studi : Ilmu Manajemen
Minat : Manajemen SDM

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Armanu Thoyib, SE, M.Sc., Ph.D
Ko-Promotor : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE, SU
Ko-Promotor : Dr. Ir. Solimun, MS

TIM PENGUJI

Penguji 1 : Prof. Dr. Djumilah Zain, SE
Penguji 2 : Prof. Dr. Taher Al Habsyi
Penguji 3 : Dr. Mintarti Rahayu, SE, MS

Tanggal Ujian :

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Karya tulis ini, murni gagasan, rumusan, dan penulisan saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan promotor dan co-promotor.

Apabila ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia disertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 25 April 2011

Mahasiswa,

Rahmi Widyanti
0830407016

RIWAYAT HIDUP

Rahmi Widyanti, Pleihari, 21 Desember 1962 anak dari Ayah H. Abdullah Halaby (alm) dan Ibu Hj. Sofiah Abdussyukur (alm).

Pendidikan formal Sekolah Dasar (SD) Negeri Jaya di Banjarmasin berijazah tahun 1974, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri III di Pontianak berijazah tahun 1977, Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri I di Pontianak berijazah tahun 1981, Sarjana Ekonomi Universitas Udayana Denpasar Bali berijazah tahun 1986, Magister Sains Ilmu Administrasi Niaga (PSDM) Universitas Brawijaya Malang berijazah tahun 2001.

Pada tahun 2008 sampai sekarang sedang mengikuti pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang dengan minat MSDM.

Pengalaman kerja sebagai dosen tetap dpk STIMI Banjarmasin Kopertis XI Kalimantan tahun 1987 sampai sekarang, Ketua Jurusan Manajemen pada STIMI Banjarmasin 1987-1992/2003-2008, Kepala LPPM STIMI 1992-1996, Tim Penilai Diklat Diknas Pemprov Kalsel 2006-2007, peserta kursus metodologi penelitian *Sandwich Like Program* di University of Queensland Australia 2010.

Malang, 25 April 2011

Rahmi Widyanti,
0830407016

UCAPAN TERIMA KASIH

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, kesehatan yang diberikan kepada penulis, sejak mendaftar sebagai mahasiswa di PDIM Universitas Brawijaya sampai disertasi ini dapat terwujud.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa disertasi dapat terwujud hanyalah berkat pertolongan Allah SWT semata dan bantuan berbagai pihak yang telah dengan tulus dan ikhlas memberi sumbangan pemikiran, bimbingan, dorongan, nasehat, sumbangan berupa moril, materiil dan spritual. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas segala perhatian dan pengorbanan tersebut, semoga segala amaliahnya mendapat imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Armanu Thoyib, SE, M.Sc, Ph.D, selaku promotor, di tengah-tengah kesibukannya dengan penuh ketulusan serta kesabaran dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan disertasi ini dengan memberikan peluang yang sebesar-besarnya kepada penulis untuk menyusun disertasi ini sesuai dengan kemampuan dan waktu yang diberikan.
2. Prof. Dr. Margono Setiawan, SE, SU, selaku co-promotor, yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, arahan dan motivasi khususnya berkenaan dengan memperkaya teori dalam penelitian ini, dan sangat membantu penyelesaian disertasi ini.
3. Dr. Ir. Solimun, MS selaku co-promotor, yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, arahan dan motivasi khususnya yang berkaitan dengan metode analisis penelitian, yang sangat membantu penyelesaian disertasi ini.
4. Prof. Dr. Djumilah Zain, SE selaku penguji yang dengan penuh keibuan telah banyak memberikan masukan, arahan, koreksi terutama mengenai orisinalitas penelitian, mulai dari kuliah di semester II sampai ujian proposal.
5. Prof. Dr. Taher Al Habsyi selaku penguji dengan penuh kesabaran telah banyak memberikan masukan, arahan, koreksi terutama mengenai ketelitian pada kutipan, telaah teori pada saat ujian proposal yang sangat membantu penyelesaian disertasi ini.
6. Dr. Mintarti Rahayu, SE, MS selaku penguji yang dengan penuh kelembutan banyak memberikan masukan, arahan, koreksi mengenai celah penelitian, telaah teori pada saat ujian proposal yang sangat membantu penyelesaian disertasi ini.
7. Prof. Dr. Ubud Salim, MA selaku KPS Program Doktor Ilmu Manajemen dengan gayanya yang khas memberikan arahan, motivasi dan koreksi yang sangat membantu penyelesaian disertasi ini.
8. Gugus Irianto, SE, MS.Ak, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

9. Seluruh Dosen dan Staf Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan perhatian dan bantuan selama penulis mengikuti studi dan menyelesaikan studi.
10. Prof. Dr. Ir. Sipon Muladi, MS selaku Koordinator Kopertis Wilayah XI Kalimantan beserta seluruh jajarannya yang sangat membantu dalam memberikan kesempatan dan layanan mengumpulkan data penelitian yang merupakan sumber data utama penulisan disertasi ini.
11. Teman-teman dosen dpk di lingkungan Kopertis Wilayah XI di Banjarmasin Pak Sulaiman STIMI, Bu Anna Uniska, Pak Yanuar STIEI, Bu Nyoman STIENAS dan dik Baparqi Uvaya yang telah menyediakan waktu untuk berpartisipasi dalam mengisi dan mengumpulkan instrumen penelitian disertasi ini.
12. Saudara-saudaraku tercinta Anita Anggraini, SE dan keluarga, H.M. Firman Jauhari, ST dan keluarga atas segala bantuan dan dukungannya selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
13. Teristimewa kepada suami tercinta Drs. H. Basuki, Msi dan anak-anakku Selviana Rizky Pramitha dan Andreyan Rizky Baskara yang tersayang dengan penuh pengertian, kesabaran, perhatian, doa dan kesetiiaannya hingga penulis dapat menyelesaikan studi.
14. Teman-teman seperjuangan angkatan 2008 : Bu Desak, Bu Endang, Bu Ayun, Mbak Tinik, Pak Laode, Pak Badawi, Pak Ramon, Bu Alfa, Bu Sumi, Pak Dayat dan Pak Nengah Suardhika. Serta semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penelitian hingga selesai. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia Nya.

Wabillahi Taufiq wal Hidayah,
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, 25 April 2011

Penulis,

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas pertolongan Nya jua lah hingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini dengan judul : Dasar Karir Individu dan Program Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dosen Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin.

Di dalam disertasi ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi :

1) Dasar karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Program pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Dasar karir individu berpengaruh positif dan signifikan langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi, 4) Program pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi, 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penulis menyadari bahwa di dalam disertasi ini masih terdapat kekurangtepatan walaupun penulis sudah berusaha maksimal dengan segala kemampuan yang telah dikerahkan untuk lebih teliti. Hal ini terjadi semata-mata akibat kekurangan dan keterbatasan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar disertasi ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 25 April 2011

Penulis,

DAFTAR ISI

Halaman	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN IDENTITAS TIM PROMOTOR DAN PENGUJI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
Orisinalitas Penelitian	9
1.2. Rumusan masalah	19
1.3. Tujuan Penelitian	20
1.4. Manfaat Penelitian	20
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	22
2.1. Penelitian Terdahulu	22
2.2. Telaah Teori	33
2.2.1. Akar Sejarah Teori Dasar Karir	33
2.2.1.1. Dasar-dasar Karir	38
2.2.1.2. Teori Orientasi Karir John Holland	40
2.2.1.3. Teori Jangkar Karir Edgar Schein	44
2.2.1.3.1. Dasar Karir Bakat dan Kemampuan	47
2.2.1.3.2. Dasar Karir Minat dan Kebutuhan	48
2.2.1.3.3. Dasar Karir Sikap dan Nilai	49
2.2.2. Sistem Pengembangan karir Dosen	50
2.2.3. Teori Program Pengembangan Karir	54
2.2.3.1. Kebutuhan Organisasi	57
2.2.3.2. Peran Pimpinan/Atasan	59
2.2.3.3. Kualifikasi	62

2.2.3.4. Sistem Imbalan Organisasi	63
2.2.4. Kepuasan Kerja	66
2.2.4.1. Faktor-factoryang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.	66
2.2.5. Komitmen Organisasi	71
2.2.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi	71
2.2.5.2. Bentuk Komitmen Organisasi	73
2.2.5.3. Faktor-factoryang Mempengaruhi Komitmen Orgn	74
 BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	76
3.1. Kerangka Konsep Penelitian	76
3.1.1. Pengaruh Dasar Karir Individu Terhadap Kepuasan Kerja	76
3.1.2. Pengaruh Program Pengembangan karir Terhadap	78
Kepuasan kerja	
3.1.3. Pengaruh Dasar Karir Individu Terhadap Komitmen	80
Organisasi	
3.1.4. Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap	82
Komitmen pada Organisasi	
3.1.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	83
3.2. Kerangka Pemikiran Penelitian	85
3.3. Hipotesis Penelitian	87
 BAB IV : METODE PENELITIAN	93
4.1. Rancangan Penelitian	93
4.2. Lokasi Penelitian	93
4.3. Metode Penentuan Sampel dan Responden Penelitian ...	94
4.4. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel .	96
4.4.1. Definisi Operasional Variabel	99
4.4.2. Pengukuran Variabel	104
4.5. Instrumen Penelitian	105
4.6. Metode Pengumpulan data	106
4.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	108
4.7. Alat Analisis	110
 BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	113
5.1. Profil Kopertis Wilayah XI Kalimantan	113
5.2. Karakteristik Responden	113
5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	119
5.4. Deskripsi Indikator Setiap Variabel	122
5.5. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas	133
5.6. Hasil Pemeriksaan <i>Goodness of Fit Model</i>	134
5.7. <i>Loading Factors</i>	135
5.8. Hasil Pengujian Hipotesis	136
5.9. Pembahasan	143
5.9.1. Kondisi Variabel Penelitian	143
5.9.1.1. Variabel Dasar Karir Individu	143
5.9.1.2. Variabel Program Pengembangan Karir	146
5.9.1.3. Variabel Kepuasan Kerja	150
5.9.1.4. Variabel Komitmen Organisasi	152
5.9.2. Pengujian Hipotesis	153
5.9.2.1. Pengaruh Dasar Karir Individu pada Kepuasan Kerja ..	154

5.9.2.2. Pengaruh Program Pengembangan Karir pada Kepuasan Kerja	157
5.9.2.3. Pengaruh Dasar Karir Individu pada Komitmen Organisasi	158
5.9.2.4. Pengaruh Program Pengembangan Karir pada Komitmen Organisasi	160
5.9.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	162
5.10. Kontribusi Teoritis	165
5.11. Kontribusi Praktis	166
5.12. Keterbatasan Penelitian Dan Penelitian Mendatang	166
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN	168
6.1. Kesimpulan	168
6.2. Saran-saran	169
DAFTAR PUSTAKA	171
Lampiran-lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Dosen yang pindah ke PTS lain	8
Tabel 1.2. Hubungan Variabel Dasar Karir Individu, Program Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	15
Tabel 1.3. Ringkasan <i>Research Gap</i>	18
Tabel 4.1. Jumlah Dosen dpk di Banjarmasin	95

Tabel 4.2. Jumlah dosen PTS dpk Kota Banjarmasin	96
Berdasarkan masa kerja di atas lima tahun	
Tabel 4.3. Variabel Penelitian, Dimensi Kontruk dan Skala Pengukuran	104
Tabel 4.4. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	109
Tabel 5.1. Karakteristik Demografi Responden	114
Tabel 5.2. Nilai <i>Cross Loading</i>	120
Tabel 5.3. Nilai AVE dan Akar AVE	120
Tabel 5.4. Nilai Koefisien Korelasi Antar Variabel Laten	121
Tabel 5.5. Nilai <i>Composite Reliability</i>	121
Tabel 5.6. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Dasar Karir Individu (X1)	122
Tabel 5.7. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Program Pengembangan Karir (X2)	125
Tabel 5.8. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y1)	129
Tabel 5.9. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Y2)	132
Tabel 5.10. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas	134
Tabel 5.11. <i>Outer Loading</i> setiap Indikator Masing-masing Variabel	135
Tabel 5.12. Hasil Pengujian Hipotesis	137
Tabel 5.13. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Holland's Hexagon Model	43
Gambar 2.2. Faktor-faktor Pembentuk Komitmen	74
Gambar 3.1. Pengembangan Kerangka konseptual Hubungan	78
Dasar Karir Individu dan Kepuasan Kerja	
Gambar 3.2. Pengembangan Kerangka Konseptual Hubungan	80
Program Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja	

Gambar 3.3. Pengembangan Kerangka Konseptual Hubungan	81
Dasar Karir Individu dan Komitmen pada Organisasi	
Gambar 3.4. Pengembangan Kerangka Konseptual Hubungan	83
Program Pengembangan Karir dan Komitmen pada Organisasi	
Gambar 3.5. Pengembangan Kerangka Konseptual Hubungan	85
Kepuasan Kerja dan Komitmen pada Organisasi	
Gambar 3.6. Kerangka Konseptual Penelitian	87
Gambar 5.1. Diagram Jalur Pengaruh Langsung	137

ABSTRAK

Rahmi Widyanti, Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Dasar Karir Individu dan Program Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Dosen Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah XI Kalimantan Di Banjarmasin

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan dasar karir individu dan program pengembangan karir dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dosen perguruan tinggi swasta Kopertis Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin. Data dikumpulkan dari dosen pegawai negeri (dpk) dan diambil secara *sensus*. Dari 60 *questioner* yang terkumpul dianalisis dengan teknik statistik *Partial Least Square* (PLS). Jawaban dari pertanyaan terbuka diperlukan untuk menjelaskan program pengembangan karir yang diinginkan responden dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Dari penelitian ini ditemukan bahwa dasar karir individu dan program pengembangan karir berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dan variabel tersebut berpengaruh positif pada komitmen organisasi baik langsung maupun tidak langsung. Dengan adanya nilai hubungan antar variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi tersebut, diperoleh informasi bahwa indikator afektif komitmen merupakan indikator yang paling kuat mengukur komitmen organisasi. Dengan menghubungkan hasil pengujian statistik tersebut dengan analisis dari pertanyaan terbuka, dapat diidentifikasi untuk pengembangan karir dosen dpk di Banjarmasin adalah dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk meningkatkan pendidikan, keterampilan dan mengikuti seminar.

Hasil kajian ini dapat menyediakan para peneliti dan perencana personalia beberapa pengetahuan untuk melihat program pengembangan karir yang tepat berdasarkan dasar karir individu masing-masing dosen dan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dosen dpk.

Nilai penelitian ini akan menambah pengetahuan baru terhadap kerangka literature sumber daya manusia tentang empat variabel: dasar karir individu, program pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, ketika dikombinasikan secara bersama-sama dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi.

Kata kunci: Dasar karir individu, program pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

ABSTRACT

Rahmi Widyanti, Doctoral Program of Management Postgraduate, Faculty Economic and Business, University of Brawijaya, Individual Career Based, Career Development Program influence on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Lecturer Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Region XI Kalimantan at Banjarmasin

This study aims to test the relationship between individual career based, career development program, job satisfaction and organizational commitment of lecturer Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Region XI Kalimantan at Banjarmasin. Data were collected from lecturer civil servant, 78 questionnaires were collected with sensus and analyzed using statistical techniques Partial Least Square (PLS). Some the open questions are presented to explain career development program which a lecturer needed.

This study found that the was strong influence of individual career based and career development program on job satisfaction and career development program are positively affects organizational commitment either directly or indirectly. Build from the value of relationships of variables of job satisfaction and organizational commitment, it is obtained that the indicator of affective commitment is the most powerful indicator measuring organizational commitment. The statistical test results and analysis of open question, identified career development program of lecturer civil servant at Banjarmasin Regency with give them a large opportunity for increasing a level of study, skill and attending seminars.

The results of this study can be used by researchers and human resource planners to look at career development program base on individual career based on lecturer and also increasing job satisfaction dan organizational commitment of lecturer civil servant at Banjarmasin.

The value of this research will add new framework of the human resource literature on four variables: individual career based, career development program, job satisfaction and organizational commitment, when combined together can provide strong contribution, which can be used in increasing job satisfaction and organizational commitment.

Key words: individual career based, career development program, job satisfaction, organizational commitment.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam sebuah organisasi yang ingin sukses mencapai tujuannya pengelolaan sumber daya manusia harus mendapat perhatian yang besar porsinya dibandingkan dengan sumber daya organisasi lainnya. Keunggulan dan kegagalan suatu organisasi atau institusi dalam mencapai tujuannya adalah terletak pada faktor sumber daya manusia yang kurang efektif dan kurang mampu bersaing dengan kompetitor lain. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola secara komprehensif. Sebagaimana diungkapkan Schuler & Jackson (1999) bila tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan mendapat dukungan sumber daya manusia berarti organisasi dapat berjalan efektif.

Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan komitmen yang tinggi dari anggotanya (Currivan, 2000; Suri, 2007). Dalam banyak hal, kunci untuk memenangkan komitmen individu adalah menawarkan kepada mereka suatu kesempatan untuk memiliki dan mengisi sebuah karir yang berhasil (Igrabia *et al.*, 1991). Konsisten dengan pendapat tersebut, Weng *et al.*, 2010 menyatakan bahwa individu yang mendapat peluang bagi pengembangan karirnya memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Pengembangan karir dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu dari sudut pandang individu berbentuk dasar karir individu dan sudut pandang organisasi berbentuk program pengembangan karir (Igrabia *et al.*, 1991; Hall, 1995; Schein, 1996)

Dasar karir merupakan suatu konsep jabatan diri yang membantu untuk menjelaskan satu area pertumbuhan dari kemantapan karir individu, yang mencerminkan kebutuhan karir individu, motif sebagai penggerak individu, dan bakat yang ditemukan pada individu berdasarkan pengalaman (Schein, 1990; Beck dan Lopa, 2004).

Individu yang bekerja sesuai dengan dasar karirnya, mereka lebih mungkin untuk mencapai hasil karir positif seperti efektifitas pekerjaan, kepuasan kerja, dan kemantapan karir (Danziger *et al.*, 2008).

Individu dapat lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya apabila memahami apa yang menjadi dasar karirnya (Scooter, 2000; Hardin, Stock dan Carven, 2001; Addae, Parbotech dan Velinor, 2008; Mc Cabe dan Garaban, 2008; Cichy *et al.*, 2009)

Komitmen pada organisasi merupakan rasa keikatan yang menghubungkan individu kepada organisasinya (Currivan, 2000; Suri, 2007; Cichy, Cha dan Kim, 2009). Komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan organisasi kepada anggotanya (Scotter, 2000; Trial *dalam* Spector, 2001). Sehingga makin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota, maka makin besar pula komitmen mereka pada organisasi (Kalayar & Ozmutaf, 2009).

Usaha yang dilakukan individu melalui organisasi pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhan (*need*) sebagai manusia (Kreitner dan Kenikchi, 2005). Dengan kata lain untuk dapat hidup layak secara manusiawi berdasarkan hakikat kemanusiaannya, manusia memiliki kebutuhan yang

harus dipenuhi. Kebutuhan seseorang tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan yang bersifat material saja, akan tetapi non material salah satunya seperti kepastian karir. Dalam hal ini organisasi harus memberi peluang atas perencanaan dan pengembangan karir yang diinginkan oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi tersebut, karena pada umumnya perencanaan dan pengembangan karier bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Jernigan, Beggs dan Kohut, 2002; Nachbagger dan Riedl, 2002, Coetzee *et al.*, 2007)..

Gibson *et al.*, 2007 mengemukakan bahwa kepuasan merupakan pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman dalam melakukan berbagai macam pekerjaan untuk mendapatkan imbalan.

Dalam kajian empiris, kepuasan kerja merupakan salah satu variabel tergantung yang paling penting dalam model perilaku organisasi (Robbin, 2006). Kajian tentang hal ini terus menjadi telaah penting mengingat adanya perubahan dan perkembangan terus menerus tentang hal-hal yang membuat seseorang puas terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu wajar kiranya bila penelitian mengenai kepuasan kerja berkembang terus guna memperoleh penjelasan yang lebih mendalam terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Salah satu yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi adalah mengenai perkembangan karir. Organisasi harus mengupayakan perencanaan dan program pengembangan karir individu disesuaikan dengan kebutuhan karir mereka (Igrabia, Greenhaus & Parasuraman, 1991; Chen *et al.*, 2004). Karena semakin lebar celah antara program pengembangan karier yang

dirancang organisasi dengan kebutuhan karier individu akan semakin meningkatkan ketidakpuasan (Chen *et al.*, 2004) dan rendahnya tingkat komitmen pada organisasi (Nachbaggeur & Ridle, 2002; Hedge *et al.*, 2006)

Schein (1974) menyatakan bahwa perencanaan karir merupakan suatu proses penemuan yang berkesinambungan, proses di mana seseorang secara perlahan-lahan mengembangkan suatu konsep diri tentang okupasi yang lebih jelas dilihat dari segi apa yang merupakan bakatnya, kemampuannya, motif, kebutuhan dan sikap serta nilai-nilainya (Suutari dan Taka, 2004; Danziger dan Valency, 2006; Danziger *et al.*, 2008; Coetzee *et al.*, 2007). Selanjutnya Schein (1974) mengidentifikasi pola dasar dalam keputusan karir sebagai : 1). Teknis/fungsional, 2). Manajerial, 3). Otonomi, 4). Keamanan, 5). Kreatifitas/kewirausahaan. Tahun 1990, Schein menambah tiga dasar yaitu : 6). Pelayanan, 7). Tantangan murni, 8). Gaya Hidup (Beck dan Lopa, 2001). Sedangkan John Holland (Greenberg dan Baron, 2003) mengemukakan teori orientasi karir dengan enam tipe dasar karir yaitu : 1) realistik, 2) investigasi, 3) artistik, 4) sosial, 5) kewiraswastaan dan 6) konvensional.

Setiap individu memiliki pandangan dan penilaian sendiri terhadap pekerjaannya yang menyarankan agar individu dapat memilih pekerjaan dan lingkungan kerja yang permanen dalam jangka panjang (Schein, 1990; Suuturi dan Taka, 2004). Menurut Schein, ketika individu dapat mencapai suatu pekerjaan yang sesuai dengan dasar karirnya, mereka lebih mungkin untuk mencapai hasil karir positif, seperti efektifitas pekerjaan, kepuasan kerja dan kemantapan kerja (Danziger, Moore dan Valency, 2008)

Komitmen organisasi yang tinggi dari individu diperlukan agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Individu yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak baik terhadap karir yang dijalannya (Igrabia *et al.*, 1991).

Hall, 1995 menyatakan bahwa komponen penting dalam karir individu meliputi : 1) perspektif jangka panjang, 2) karir yang efektif berhubungan antara tujuan pribadi dan organisasi, 3) hasil karir diakibatkan oleh usaha individu dan kontrol di luar individu (organisasi). Aktivitas organisasi secara efektif memilih dan mengembangkan karyawan untuk menghadapi kebutuhan organisasi ke depan. Manajemen karir di tingkat organisasi merupakan satu proses berkelanjutan untuk mempersiapkan, mengimplementasikan, dan memonitor rencana karir individu dengan satu konsep dalam program pengembangan karir (Hall, 1995). Program pengembangan karir pada dasarnya merupakan integrasi dari perencanaan karir individual dan aktivitas manajemen karir organisasi yang terdiri dari individu, unsur pimpinan dan organisasi.

Perguruan tinggi merupakan sebuah organisasi lembaga pendidikan yang berperan sangat penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam UUD 1945 diamanatkan bahwa tiap-tiap warga Negara berhak untuk mendapatkan pendidikan dan pengajaran, dan pemerintah juga mengusahakan untuk menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang pelaksanaannya diatur dalam undang-undang.

Pemerintah dalam mengemban amanat sebagaimana tersebut di atas telah mengatur pendidikan nasional dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), bahwa misi pendidikan nasional adalah : 1). Meningkatkan mutu penalaran, mutu budi

pekerti, dan keterampilan setiap warga Negara melalui berbagai jalur pendidikan, 2) Mengusahakan terselenggaranya berbagai bidang ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat sesuai dengan tuntutan zaman, 3) Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi kemajuan bangsa dan Negara dalam persaingan global.

Tujuan tersebut dapat dicapai, dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia yang dilakukan oleh pemerintah melalui Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), Perguruan Tinggi Agama (PTA) maupun melalui Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Perguruan Tinggi sebagai salah satu instrumen pendidikan nasional, diharapkan dapat menjadi pusat penyelenggaraan dan pengemban ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian sebagai suatu masyarakat ilmiah yang penuh cita-cita luhur.

Data yang diperoleh dari Kopertis Wilayah XI Kalimantan menunjukkan perkembangan perguruan tinggi yang cukup pesat juga pada PTS, dimana pada tahun 2004 tercatat 119 PTS pada tahun 2008 meningkat menjadi 147 PTS. Demikian juga perkembangan jurusan dan program studi yang ada di PTS tersebut mengalami perkembangan yang cukup pesat (lampiran 1). Pada tahun 2004 tercatat 275 jurusan dan 319 program studi pada tahun 2008 meningkat menjadi 308 jurusan dan 353 program studi secara kuantitas tidak demikian halnya secara kualitas/mutu.

Perkembangan dan pertumbuhan PTS yang begitu pesat sementara penambahan jumlah dosen dan peningkatan kualitas dosen cukup lamban dan kurang seimbang mengakibatkan kualitas output (kelulusan) maupun kualifikasi peringkat akreditasi program studi/perguruan tinggi sebagian besar belum optimal.

Berdasarkan dari data Kopertis Wilayah XI Kalimantan tahun 2009 (lampiran 2), bahwa kualifikasi PTS di kota Banjarmasin peringkat akreditasi program studi/ perguruan tinggi adalah belum terdapat satu pun program studi/ perguruan tinggi berkualifikasi akreditasi A, dan yang terbesar adalah berkualifikasi B yakni 21 program studi, sebanyak 13 program studi berkualifikasi C, selebihnya berstatus terdaftar.

Kualifikasi peringkat akreditasi yang belum optimal pada program studi/ perguruan tinggi berkaitan erat dengan kualifikasi tingkat pendidikan dan jenjang jabatan fungsional dosen. Sebab menurut Bergquist dan Philip *dalam* Miarso (2006) bahwa pengembangan tenaga dosen merupakan bagian inti dari pengembangan kelembagan yang meliputi pengembangan personal, pengembangan professional, pengembangan organisasi, pengembangan sarana, dan pengembangan karir dosen. Semakin tinggi kualifikasi tingkat pendidikan dan jenjang kualifikasi jabatan fungsional dosen semakin besar kontribusinya terhadap keberhasilan evaluasi tingkat kualifikasi akreditasi program studi/ perguruan tinggi.

Dosen merupakan salah satu aset penting yang dimiliki dan berharga bagi perguruan tinggi sebagai daya yang menggerakkan dan mengarahkan aktivitas proses belajar mengajar (Permen RI no.37 tahun 2009;4). Dosen sebagai unsur utama dan strategis bagi suksesnya pendidikan tinggi, harus memperoleh perlindungan profesi. Antara lain melalui : imbalan jasa yang wajar, rasa aman dalam melakukan tugas, lingkungan kerja yang kondusif, kejelasan karier, hubungan yang harmonis antar sesama dosen, dan kesempatan untuk senantiasa mengembangkan diri (UU No. 14, 2005,xxii)

Dosen pada PTS terdiri dari dosen dpk (PNS) dan dosen tetap yayasan. Dosen yang dipekerjakan (dpk) merasa bahwa yang memberi pembayaran (gaji) terbesar dari pemerintah bukan dari PTS nya. PTS akan memberi tunjangan tambahan apabila dosen yang bersangkutan menduduki jabatan struktural atau jabatan lain di luar kegiatan mengajar. Hal ini menyebabkan komitmen dosen dpk pada PTS tempat ia bekerja masih rendah.

Tidak terpenuhinya kebutuhan dosen pada pengakuan terhadap kemampuannya dan perlindungan profesinya dapat menimbulkan ketidakpuasan dan semakin berkurangnya komitmen dosen yang diindikasikan dari adanya perpindahan dosen dari PTS asalnya ke PTS lainnya.

Pada Tabel 1.1. menunjukkan jumlah dosen yang pindah dari PTS asal ke PTS lainnya.

Tabel 1.1. Jumlah Dosen yang pindah ke PTS lainnya

Tahun	Jumlah Dosen Pindah	Alasan Pindah
2005	2	Mencari PTS yang lebih baik/jabatan
2006	5	Kurangnya penghargaan
2007	3	Jabatan terhambat
2008	16	Kurangnya penghargaan/jabatan terhambat

Sumber : Kopertis Wilayah XI Kalimantan, 2010

Berdasarkan Tabel 1.1. terlihat bahwa alasan perpindahan dosen ke perguruan tinggi swasta yang lain disebabkan oleh tidak terpenuhi kebutuhan dosen pada penghargaan dan pengembangan karir dosen.

Allen dan Meyer (1997) berpendapat bahwa komitmen individu pada organisasi dapat dilihat dari tingkat penerimaan dan kepercayaannya terhadap nilai dan tujuan organisasi serta keinginan yang kuat untuk bertahan pada organisasi itu.

Berdasarkan fakta tersebut di atas patut diduga komitmen dosen dpk masih rendah terhadap pekerjaan dan organisasinya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap kebutuhan karir individu dan program pengembangan karir dosen dari lembaga. Indikasi ini terlihat dari kurangnya kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi yang tercermin dari kenaikan jenjang jabatan fungsional yang masih rendah dan adanya beberapa dosen yang pindah bekerja antar perguruan tinggi ke perguruan tinggi lain dengan alasan mencari perguruan tinggi yang lebih baik, dan karena kurangnya penghargaan serta untuk memperoleh jabatan struktural maupun jabatan fungsional yang lebih baik. Indikasi lainnya adalah adanya keengganan untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi, terlihat pada kualifikasi tingkat pendidikan yang sebagian besar dosen dpk berpendidikan strata1 (S1) dan strata 2 (S2) (lampiran 3). Selain itu pula dari jenjang jabatan fungsional dosen dpk sebagian besar masih berkisar antara tenaga pengajar sampai lektor (Lampiran 4), padahal masa kerja mereka sudah lama bahkan banyak dosen yang mengusulkan kenaikan pangkat fungsional di atas masa kerja empat tahun. Dengan adanya fenomena ini, maka perlu diteliti mengenai dasar karir individu dan program pengembangan karir dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen dosen guna

meningkatkan mutu/kualitas baik secara institusi maupun output (lulusan) di lingkungan Kopertis Wilayah XI Kalimantan.

Research Gap dan Orisinalitas Penelitian

Secara empiris telah dilakukan penelitian yang berkaitan dengan karir dengan berbagai macam variabel dan indikator yang berbeda. James J. Jiang, Gary Klein, Joseph L. Bulloun (2007) dalam penelitiannya menguji hubungan dasar karir internal dan dasar karir eksternal terhadap kepuasan kerja, penelitian ini membagi karir menjadi dua yaitu karir internal dan karir eksternal. Karir internal dari sudut pandang individu dengan menggunakan indikator kemampuan teknis/fungsional, otonomi, keamanan, kreatifitas, ditambah dengan variasi tugas dan identitas tugas. Sedangkan karir eksternal dari sudut pandang organisasi menggunakan indikator jenis pekerjaan, perubahan kondisi kerja, promosi dan penggajian. Variabel kepuasan kerja menggunakan indikator promosi, tingkat pembayaran dan status kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap manajer profesional sistem informasi di Amerika pada 40 organisasi pengembangan *software*. Dengan alat analisis regresi diperoleh hasil dasar karir internal mempunyai hubungan positif pada kepuasan kerja, dasar karir eksternal mempunyai hubungan positif pada kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut Iskandar (2007) menguji pengaruh jangkar karir dan Sistem pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara Kal-Tim. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dimensi jangkar karir yaitu : kemampuan teknis/fungsional, kemampuan manajerial umum, keamanan, otonomi, kreatifitas, pelayanan, tantangan, dan gaya hidup dan ditambah dengan dua variabel kontrol yaitu pendidikan dan usia. Dengan menggunakan analisis

SEM diperoleh hasil bahwa jangkar karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan sistem pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Program pengembangan karir dengan indikator peran atasan, pengembangan dan imbalan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Chen *et al.* (2004) dalam penelitiannya telah menguji pengaruh kebutuhan karir yang terdiri dari indikator tujuan, tugas, tantangan dan program pengembangan karier menggunakan indikator berdasarkan tahapan karir dengan kepuasan kerja menggunakan indikator dari Hackman dan Oldham yaitu *job characteristic* dengan indikator variasi tugas, identitas tugas dan intensitas pergantian personel R&D. Penelitian dilakukan terhadap 1300 karyawan pada industry High-Tech Hsinchu Science Industrial Park (HSIP) di Taiwan. Dengan uji regresi diperoleh hasil bahwa semakin lebar celah antara program pengembangan karir dengan kebutuhan individu semakin tinggi ketidakpuasan.

Sejalan dengan penelitian tersebut Belinda Renee Barnett & Lisa Bradley (2007), menguji tentang pengaruh dukungan Organisasi untuk pengembangan karir dengan indikator dukungan formal dan dukungan informal, perilaku manajemen karir dan proaktif kepribadian terhadap variabel kepuasan karir. Penelitian ini dilakukan terhadap 77 karyawan yang bekerja penuh waktu baik karyawan pemerintah maupun swasta di Australia. Dengan alat uji regresi diperoleh hasil bahwa dukungan organisasi untuk pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Murad Kalayar dan Metin Ozmutaf (2009) meneliti pengaruh perencanaan karir individu menggunakan indikator perencanaan kedepan,

tujuan jangka panjang, kesuksesan dan aktivitas ke depan dengan kepuasan kerja, produktivitas dan kesetiaan pada organisasi. Responden yang digunakan adalah tenaga akademik sebanyak 122 orang dan staf administrasi sebanyak 54 orang dari *Suleyman Demirel University* dan *Ege University* di Turki. Pengujian dilakukan dengan regresi dan diperoleh hasil perencanaan karir individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kesetiaan pada organisasi.

Penelitian Coetze *et al.*, 2007 tentang bagaimana hubungan antara dasar karir yang terdiri atas : kemampuan teknis/fungsional, kemampuan manajerial umum, keamanan, otonomi, kreatifitas/kewirausahaan, pelayanan/dedikasi, tantangan sebenarnya dan gaya hidup dengan komitmen organisasi dengan indikator komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif tanpa melalui kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 470 mahasiswa pascasarjana jurusan Psikologi Industri di Afrika Selatan yang bekerja paruh waktu. Dengan alat uji regresi hasil penelitian ini menyatakan bahwa dasar karir dengan menggunakan delapan dimensi jangkar karir tersebut dapat menjelaskan bahwa masing-masing dari dasar karir memiliki hubungan yang bervariasi terhadap komitmen pada organisasi namun secara keseluruhan jangkar karir secara signifikan tidak berpengaruh terhadap komitmen pada organisasi.

Sementara itu, Andreas G.M.Nachbagger dan Gabriella Riedl (2002) telah melakukan penelitian dengan variabel bebas adalah Konsep kemantapan karir dengan indikator : *objective structural dimension* (OSD), *Subjective structural dimension* (SSD) *Work content Dimension* (WCD) dengan variabel terikat Kinerja, kepuasan dan komitmen. Penelitian dilakukan terhadap 165 staf Vienna University of Business Administration

and Economic dan 77 pengajar pada Colleges of Business Administration di Austria. Hasil penelitian menunjukkan *work content* berpengaruh negatif terhadap afektif komitmen, tapi berpengaruh positif terhadap *continue* komitmen. Sedangkan obyektif struktural tidak berpengaruh terhadap komitmen. Secara keseluruhan OSD, SSD dan WCD tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap komitmen baik bagi staf maupun tenaga pengajar pada kedua universitas tersebut.

Selanjutnya Hedge *et al.*, 2006 meneliti tentang bagaimana merancang suatu sistem pengembangan karir pada Angkatan Laut Amerika Serikat dalam meningkatkan komitmen pada organisasi. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memetakan program pengembangan karir yang cocok untuk Angkatan Laut AS guna meningkatkan komitmen anggotanya. Penelitian ini menemukan terdapat lima vektor dalam sistem pengembangan karir yaitu : pengembangan profesional, pengembangan pribadi, kepemimpinan, kualifikasi dan keterampilan serta kinerja. Hasil dari penelitian ini hanya berupa proposisi dan belum dilakukan pengujian secara empirik.

Penelitian IE.Jernigan, Joice M. Beggs & Gary F. Kohut (2002) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menemukan bahwa *Satisfaction with professional status* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *moral comitment* , *dissatisfaction with organizational policies*, *autonomy* dan *professional status* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *alienative commitment*. Penelitian ini dilakukan di rumah sakit swasta level menengah. Responden adalah perawat di bagian gawat darurat yang berjumlah 427 orang. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang menggunakan indikator

Satisfaction with professional status, dissatisfaction with organizational policies, autonomy dan professional status berpengaruh positif terhadap komitmen pada organisasi dengan indikator *moral comitment* dan *alienative comitment* . Konsisten dengan penelitian ini Zagladi (2004) yang melakukan penelitian terhadap dosen kopertis XI Kalimantan, dengan alat uji SEM ditemukan bahwa kepuasan kerja yang menggunakan enam indikator yaitu pekerjaan yang sesuai, gaji/honorarium/tunjangan, kenaikan pangkat & jabatan, citra perguruan tinggi, prestise perguruan tinggi dan kemitraan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang menggunakan indikator identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

Scotter, 2000, meneliti tentang hubungan antara kinerja tugas dengan perputaran, kepuasan kerja dan afektif komitmen pada mekanik dan pengawas Angkatan Udara Amerika. Pada kinerja tugas dan kinerja berdasarkan konteks dari pengawas diperoleh pada tahun 1992 (N = 419) dan pada tahun 1993 untuk sampel kedua mekanik (N = 991). Diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja yang menggunakan indikator imbalan dan keadilan berpengaruh pada afektif komitmen tapi secara keseluruhan tidak terbukti ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi. Mendukung temuan tersebut Currivan, 2000, yang meneliti tentang model hubungan kausal antara kepuasan kerja yang menggunakan indikator kepuasan pada pekerjaan dan kepuasan pada organisasi dan komitmen organisasi dengan indikator afektif, kontinyu dan normatif dalam model perputaran karyawan pada tenaga guru di Chicago Public Schools (CPS). Sebanyak 838 guru dijadikan sampel, dan diperoleh hasil bahwa model kepuasan kerja mendahului komitmen pada organisasi tapi terbukti

tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas terdapat adanya perbedaan (*gap*) pada hasil penelitian terdahulu yaitu pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2. Hubungan Variabel Dasar karir Individu, Program pengembangan karir, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

No	Research Gap	Variabel	Temuan	Peneliti	Metode
1	Dasar Karir Individu	Pengaruh dasar karir individu terhadap kepuasan kerja	Signifikan	Jiang <i>et al.</i> , (2004) Barnett & Bradley (2007) Iskandar (2007)	Analisis Regresi, Analisis SEM
		Pengaruh dasar karir individu terhadap kepuasan kerja	Tidak Signifikan	Nachbaggeur dan Ridle (2002)	Anova Regresi
		Pengaruh dasar karir individu terhadap komitmen organisasi	Signifikan	Kalayar & Ozmutaf (2009)	Analisis Regresi,
		Pengaruh dasar karir individu terhadap komitmen organisasi	Tidak Signifikan	Lee & Wong (2004) Coetzee <i>et al</i> (2007)	Regresi Regresi
2	Program Pengembangan	Pengaruh program pengembangan karir	Signifikan	Barnett dan Bradley	Regresi

	Karir	terhadap kepuasan kerja		(2007) Iskandar (2007)	SEM
		Pengaruh program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	Tidak Signifikan	Nachbagger & Ridle (2002)	Anova
		Pengaruh program pengembangan karir terhadap komitmen organisasi	Proposisi	Hedge <i>et al.</i> , (2006)	Kualitatif
3	Kepuasan Kerja	Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	Signifikan	Nachbagger & Ridle (2002) Jernigen (2002) Zagladi (2004)	Anova Regresi SEM
		Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	Tidak Signifikan	Scotter (2000) Currivan (2000)	Regresi
4	Komitmen Organisasi	Pengaruh dasar karir individu, Program pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja	Signifikan	Chen <i>et al.</i> , (2004) Jiang <i>et al.</i> , (2007) Barnett & Bradley (2007) Iskandar (2007)	Regresi , Analisis SEM

Sumber: Penelitian terdahulu diolah , 2010

- 1) Dasar karir individu secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi (Jiang *et al.*, 2007; Barnett & Bradley, 2007; Iskandar, 2007, Kalayar dan Ozmutaf, 2009), sedangkan hasil penelitian Nachbagger & Ridle, 2002; Coetzee *et al.*, 2007 tidak terbukti berpengaruh secara signifikan.
- 2) Program pengembangan karir secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Chen *et al.*, 2004; Iskandar, 2007; Barnett & Bradley, 2007) sedangkan penelitian Hedge *et al.* (2006) belum terbukti ada

pengaruh antara program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi karena masih berupa proposisi.

- 3) Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen pada organisasi (Nachbagger&Ridle, 2002; Jarnigen *et al.*, 2002; Zagladi, 2004), sedangkan penelitian Scotter (2000) dan Currivan (2000) tidak ditemukan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi.

Perbedaan (*gap*) hasil penelitian tersebut dimungkinkan terjadi karena menggunakan pengukuran yang berbeda dan alat uji yang berbeda serta obyek yang berbeda pula. Dalam penelitian ini akan mengisi *gap* tersebut dengan menggunakan variabel Dasar karir individu yang indikatornya karir berdasarkan bakat dan kemampuan, karir berdasarkan motif dan kebutuhan, karir berdasarkan sikap dan nilai. Kajian ini untuk membuktikan pengkonsep ulang inventori jangkar karir dari Schein yaitu Feldman dan Bolino (1996) yang berpendapat bahwa seseorang tidak hanya memiliki satu jangkar karir yang dominan tetapi bisa saja memiliki lebih dari satu jangkar karir yang tercakup dalam indikator dasar karir individu tersebut. Variabel program pengembangan karier dengan menambahkan indikator: kebutuhan organisasi, dan kualifikasi (Hedge *et al.*, 2006; UU Guru dan Dosen, 2005) serta variabel kepuasan kerja dengan indikator pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, supervisi, promosi dan menambahkan indikator penghargaan/penggajian serta komitmen organisasi dengan indikator komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif.

Individu dapat secara terus menerus menyesuaikan dasar karirnya untuk memperoleh kecocokan dengan lingkungan kerja dalam mengurangi kebimbangan dan ketidakpuasan dalam bekerja dengan bantuan

organisasinya (Suuturi dan Taka, 2004; Danziger *et al.*, 2008). Dasar karir individu penting untuk diteliti agar dapat memahami apa saja harapan yang diinginkan/dimiliki individu pada pekerjaannya, dan bagaimana organisasi menjawab harapan ini melalui program pengembangan karir (Suutari dan Taka, 2004).

Oleh karena itu, dalam penelitian ini bermaksud mengisi celah penelitian terdahulu yaitu melakukan kajian empiris terhadap variabel-variabel dengan indikator yang berbeda, sehingga mampu melengkapi dan menyempurnakan penelitian sebelumnya.

Secara singkat perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terlihat jelas pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3. Ringkasan *Research Gap*

No.	<i>Research Gap</i> Penelitian Terdahulu	Penelitian ini
1.	<p>Hasil penelitian tentang dasar karir individu, program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar karir individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja : Chen <i>et al.</i>(2004), Jiang <i>et al.</i> (2007), Iskandar (2007) 2. Program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja : Barnett & Bradley (2007) , Iskandar (2007) <p>Kontradiksi Hasil Penelitian tentang dasar karir individu, program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar karir Individu tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja : Danziger & Valency (2006), Nachbaggeur & Ridle (2002) 2. Program Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja Belum ditemukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menguji variabel dasar karir individu yang dimiliki dosen dan program pengembangan karir secara bersama-sama sebagai usaha meningkatkan kepuasan kerja dosen dan meningkatkan komitmen dosen pada organisasinya 2. Memperkaya penelitian tentang dasar karir individu dengan indikator karir berdasarkan bakat dan kemampuan, karir berdasarkan motif dan kebutuhan, karir berdasarkan sikap dan nilai, kebanyakan dilakukan pada karyawan swasta dan pegawai negeri, bukan tenaga fungsional
2.	<p>Hasil penelitian tentang dasar karir individu dan program pengembangan karir terhadap Komitmen pada organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar karir individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi : Kalayar dan Ozmutaf (2009) 2. Program pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi : Hedge <i>et al.</i> (2006) masih berupa proposisi <p>Kontradiksi hasil penelitian tentang dasar karir individu dan program pengembangan karir terhadap komitmen pada organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar karir individu tidak berpengaruh terhadap komitmen pada organisasi Lee & Wong (2004); Coeetze <i>et al.</i> (2007) 2. Program pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi Belum ditemukan 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Berusaha menjelaskan hasil yang kontradiksi pengaruh dasar karir individu dan program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi 4. Berusaha menjelaskan hasil yang kontradiksi antara variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen pada organisasi.

3.	<p>Hasil penelitian tentang kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi</p> <p style="padding-left: 40px;">1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi Nachbaggeur&Ridle (2002), Jernigen (2002),Zagladi (2004)</p> <p>Kontradiksi hasil penelitian tentang kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi</p> <p style="padding-left: 40px;">1. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi Scotter, (2000); (Currivan), 2000</p>
----	--

Sumber : Hasil penelitian terdahulu, diolah (2010)

Konsep teori dan kajian empiris di atas telah menunjukkan bahwa variabel dasar karir individu dan program pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, meskipun dengan indikator yang berbeda dan kajian empirik yang menghasilkan proposisi. Dalam penelitian ini peneliti akan mengkaji variabel-variabel tersebut dengan indikator yang berbeda secara empiris untuk dapat menjawab permasalahan penelitian yang diajukan. Penelitian ini menjadi makin penting untuk dilakukan karena dengan dasar karir dosen yang dimilikinya dapat disesuaikan dengan program pengembangan karir pada PTS nya atau sebaliknya. Bagi dosen dpk masih perlu ditelaah lebih lanjut berkenaan dengan kepuasan kerjanya terhadap karir dan komitmen mereka kepada PTS nya. Dosen dpk merasa dirinya digaji oleh pemerintah tentu memiliki keikatan yang tidak cukup kuat terhadap PTS nya. Demikian sebaliknya PTS menganggap dosen dpk sebagai dosen titipan dari Kopertis sehingga kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan karir dosen dpk. Diperlukan adanya kesesuaian antara kedua belah pihak demi tercapainya kepuasan kerja dan komitmen dosen pada organisasinya yang akan memacu dosen melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk menentukan kepangkatannya dan tingkat akreditasi perguruan tingginya (BAN-PT, 2008).

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini bertitik tolak dari adanya masalah perbedaan konsep studi (kontroversi) mengenai dasar karir individu dan program pengembangan karir dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen dosen pada organisasi. Permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

“ Bagaimana dan apakah dasar karir individu dan program pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi”

Untuk menyelesaikan masalah penelitian di atas, diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah dasar karir individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah program pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah dasar karir individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah program pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model teoritik dasar karir individu dan program pengembangan karir yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pembangunan model teoritik tersebut dilakukan dengan menguji model empirik yang secara operasional dilakukan dengan menguji dan mengkaji secara empiris :

1. Pengaruh dasar karir individu terhadap kepuasan kerja
2. Pengaruh program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
3. Pengaruh dasar karir individu terhadap komitmen organisasi
4. Pengaruh program pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.
5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkenaan dengan karir.
- b. Memberikan kontribusi dalam studi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan karir khususnya pengujian secara empiris.
- c. Memberikan kontribusi bagi penelitian yang akan datang pada bangunan model teoritik yang secara keseluruhan belum diuji secara empirik.

2. Manfaat Praktis

Hasil informasi yang diperoleh dari studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pimpinan perguruan tinggi swasta dan pengurus yayasan ataupun Kopertis Wilayah XI Kalimantan untuk menggunakan dasar karir individu dan program pengembangan karir dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen dosen pada organisasinya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab II ini akan dibahas mengenai dua hal, yaitu Penelitian Terdahulu, dan Telaah Teori.

2.1. Penelitian Terdahulu

2.1.1. Pengaruh Dasar Karir Individu terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh James J.Jiang, Gery Klein, Joseph L.Balloun, 2001 meneliti tentang pengaruh secara bersama-sama antara dasar karir internal dan dasar karir eksternal terhadap kepuasan kerja di tingkat *entry Information System*. Dasar karir internal menggunakan indikator: *technical/functional competence, variety, autonomy* dan *geographic security*, sedangkan dasar karir eksternal menggunakan indikator: *managerial competence, organizational security, identity* dan *service*. Dengan menggunakan analisis regresi diperoleh hasil ada pengaruh positif antara dasar karir internal terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh positif antara dasar karir eksternal terhadap kepuasan kerja serta ada pengaruh secara bersama-sama antara dasar karir internal dan eksternal terhadap kepuasan kerja. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah: 1). Variabel dasar karir dibedakan atas dasar karir internal dan dasar karir eksternal, 2). Indikator dasar karir yang digunakan adalah lima dimensi dasar karir dari Schein dan tiga dimensi dari DeLong.

Tser-Yieth Chen, Pao Long Chang, Ching-Wen Yeh (2004), melakukan penelitian yang berjudul : “*A study of Career Need, Career Development Program, Job Satisfaction and The Turnover intention of R & D Personnel* “. Penelitian ini meneliti tentang variasi dan hubungan antara kebutuhan karir karyawan, Pengembangan karir dengan kepuasan kerja dan intensitas pergantian pada personalia R & D. Alat analisis yang digunakan adalah analisis faktor, dan diperoleh hasil kebutuhan karir karyawan R & D bervariasi pada

setiap tahap karirnya dan tergantung pada tahap karir yang mereka miliki, semakin panjang celah antara kebutuhan karyawan dengan program pengembangan karir maka semakin tinggi tingkat retensi pergantian dan ketidakpuasan.

Iskandar, 2007, melakukan penelitian disertasi dengan judul : *Pengaruh Jangkar karir dan system Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kertanegara Kalimantan Timur*. Penelitian ini meneliti tentang bagaimana dimensi-dimensi dari dasar karir yang melingkupi pegawai negeri sipil Pemerintah Kabupaten Kertanegara dengan sistem pengembangan karirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pelayanan publik. Dasar karir yang digunakan sebagai indikator adalah delapan jangkar karir yaitu 1). *Managerial Competence*, 2). *Technical/Functional Competence*, 3). *Security/stability*, 4). *Autonomy/ Independence*, 5). *Entrepreneurial/creativity*, 6). *Service and dedication to a cause*, 7). *Pure challenge*, dan 8). *Lifestyle*. Dengan alat analisis regresi diperoleh hasil bahwa studi ini menemukan bahwa kesesuaian dasar karir pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pelayanan publik oleh pegawai. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa, pegawai yang bekerja konsisten dengan dasar karir mereka akan cenderung merasakan kepuasan kerja dan memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya pegawai yang bekerja tidak konsisten dengan dasar karir mereka cenderung untuk tidak puas dan berkinerja buruk serta secara berangsur-angsur akan bergeser dasar mereka (menyesuaikan tipe karir yang setara dengan lingkungan kerja) atau bergerak ke suatu situasi kerja yang baru. Selain itu, studi ini menemukan pula bahwa kesesuaian sistem pengembangan karir pegawai (sistem pelatihan & pengembangan, dukungan atasan dan sistem reward) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja

pelayanan publik oleh pegawai. Dengan kata lain bahwa semakin baik sistem pengembangan karir (peluang pelatihan & pengembangan, dukungan atasan dan sistem reward) maka semakin tinggi kepuasan kerja maupun kinerja pelayanan publik oleh pegawai. Selanjutnya dapat dibuktikan pula bahwa kepuasan kerja pegawai negeri sipil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelayanan publik. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah : 1). Dasar karir yang digunakan adalah delapan dimensi jangkar karir sebagai indikator, sedangkan penelitian ini menggunakan tiga dasar karir sebagai variabel, 2). Sistem pengembangan karir menggunakan indikator yang berbeda. 3). Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Nira Danziger dan Rony Valency (2006), dari The college of Management, Rishon Lezion, Israel dengan judul “ *Career Anchor : Distribution and impact on Job Satisfaction, the Israeli Case*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsep pengembangan karir dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. Konsep jangkar karir menggunakan 1). *Managerial Competence*, 2). *Technical/Functional Competence*, 3). *Security/stability*, 4). *Entrepreneurial creativity*, 5). *Autonomy/Independence*, 6). *Service/dedication to a cause*, 7). *Pure challenge*, 8). *Lifestyle*. Penelitian dilakukan terhadap mahasiswa MBA yang sudah bekerja di Israel dengan 163 responden sebagai sampel. Dengan menggunakan alat uji *Chi-square* diperoleh hasil bahwa masing-masing faktor pengembangan karir memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Ada perbedaan dalam distribusi jangkar/dasar karir pada tipe karyawan. Tingkat kepuasan kerja individu yang bekerja sesuai dengan jangkar karirnya lebih tinggi dibandingkan dengan individu yang tidak sesuai jangkar karirnya, namun secara keseluruhan belum terbukti ada pengaruh antara dasar karir terhadap kepuasan kerja.

Murat Kalayar, dan Metin Ozmutaf, (2009) dengan penelitian berjudul: *The Effect of Individual Career Planning On Job Satisfaction: A Comparative Study On Academic and Administrative Staff*. Penelitian ini menguji pengaruh antara perencanaan karir individu dengan kepuasan kerja, produktivitas dan kesetiaan pada organisasi. Dengan menggunakan analisis regresi diperoleh hasil bahwa: ada pengaruh positif antara perencanaan karir individu dengan kepuasan kerja, produktivitas dan kesetiaan pada organisasi, perencanaan karir individu tenaga akademik lebih tinggi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan tenaga administrasi. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah: 1). Menggunakan variabel perencanaan karir individu dengan indikator perencanaan ke depan, tujuan jangka panjang, kesuksesan, dan aktivitas ke depan, 2) membandingkan antara tenaga akademik dengan tenaga administrasi.

2.1.2. Pengaruh Program Pengembangan karir Terhadap Kepuasan Kerja

Tser-Yieth Chen, Pao Long Chang, Ching-Wen Yeh (2004), melakukan penelitian yang berjudul : “*A study of Career Need, Career Development Program, Job Satisfaction and The Turnover intention of R & D Personnel* “. Penelitian ini meneliti tentang variasi dan hubungan antara kebutuhan karir karyawan, Pengembangan karir dengan kepuasan kerja dan intensitas pergantian pada personalia R & D. Alat analisis yang digunakan adalah analisis faktor, dan diperoleh hasil kebutuhan karir karyawan R & D bervariasi pada setiap tahap karirnya dan tergantung pada tahap karir yang mereka miliki, semakin panjang celah antara kebutuhan karyawan dengan program pengembangan karir maka semakin tinggi tingkat retensi pergantian dan ketidakpuasan.

Iskandar, 2007, melakukan penelitian disertasi dengan judul : *Pengaruh Jangka karir dan system Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten*

Kertanegara Kalimantan Timur. Penelitian ini meneliti tentang bagaimana dimensi-dimensi dari dasar karir yang melingkupi pegawai negeri sipil Pemerintah Kabupaten Kertanegara dengan sistem pengembangan karirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pelayanan publik. Dasar karir yang digunakan sebagai indikator adalah delapan jangkar karir yaitu 1). *Managerial Competence*, 2). *Technical/Functional Competence*, 3). *Security/stability*, 4). *Autonomy/ Independence*, 5). *Entrepreneurial/creativity*, 6). *Service and dedication to a cause*, 7). *Pure challenge*, dan 8). *Lifestyle*. Dengan alat analisis regresi diperoleh hasil bahwa studi ini menemukan bahwa kesesuaian dasar karir pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pelayanan publik oleh pegawai. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa, pegawai yang bekerja konsisten dengan dasar karir mereka akan cenderung merasakan kepuasan kerja dan memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya pegawai yang bekerja tidak konsisten dengan dasar karir mereka cenderung untuk tidak puas dan berkinerja buruk serta secara berangsur-angsur akan bergeser dasar mereka (menyesuaikan tipe karir yang setara dengan lingkungan kerja) atau bergerak ke suatu situasi kerja yang baru. Selain itu, studi ini menemukan pula bahwa kesesuaian sistem pengembangan karir pegawai (sistem pelatihan & pengembangan, dukungan atasan dan sistem reward) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pelayanan publik oleh pegawai. Dengan kata lain bahwa semakin baik sistem pengembangan karir (peluang pelatihan & pengembangan, dukungan atasan dan sistem reward) maka semakin tinggi kepuasan kerja maupun kinerja pelayanan publik oleh pegawai. Selanjutnya dapat dibuktikan pula bahwa kepuasan kerja pegawai negeri sipil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelayanan publik. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah : 1). Dasar karir yang digunakan adalah delapan dimensi jangkar karir sebagai indikator,

sedangkan penelitian ini menggunakan tiga dasar karir sebagai variabel, 2). Sistem pengembangan karir menggunakan indikator yang berbeda.

Belinda Renee Barnett dan Lisa Bradley (2007), melakukan penelitian tentang pengaruh dukungan organisasi untuk pengembangan karir (OSCD) terhadap kepuasan kerja. Dengan menggunakan analisis faktor 8 variabel OSCD diekstrak menjadi 3 variabel yaitu *Organizational Support for Career Development*, *Career Management Behavior* (CMB), *Proactive Personality* (PP). Dengan menggunakan analisis regresi diperoleh hasil ada pengaruh positif antara *Organizational Support for Career Development* dengan kepuasan kerja, ada pengaruh positif antara *Career Management Behavior* dengan kepuasan kerja, Diperoleh hasil bahwa *Career Management Behavior* dapat memediasi hubungan antara *Organizational Support for Career Development* dengan kepuasan kerja, *Proactive Personality* berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja dan *Career Management Behavior* memediasi hubungan antara *Proactive Personality* dengan kepuasan kerja.

2.1.3. Pengaruh Dasar karir Individu Terhadap Komitmen Organisasi

Andreas G.M.Nachbagauer, dan Gabriel Riedl, 2002, melakukan penelitian yang berjudul : “ *Effect of concept career plateues on performance, work satisfaction and commitment* “. Penelitian ini meneliti tentang perbedaan hubungan antara konsep kemantapan karir yang terdiri atas : dimensi structural obyektif (OSD), dimensi structural subyektif (SSD), dimensi muatan kerja (WCD) dengan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen pada Wina University dan Handels Academic. Dengan menggunakan sampel dari 165 staf Universitas dan 77 tenaga akademik. Dengan menggunakan uji Anova diperoleh hasil bahwa dimensi kerja secara signifikan bervariasi daripada dimensi structural subyektif, Dimensi kerja dapat memoderasi secara negative pengaruh berasal dari rendahnya harapan promosi hirarki, pengaruh negative lebih disebabkan oleh

dimensi subyektif dari kemantapan karir yaitu penilaian dari kesempatan promosi dan sikap dan perilaku kerja.

Murat Kalayar, dan Metin Ozmutaf, (2009) dengan penelitian berjudul: *The Effect of Individual Career Planning On Job Satisfaction: A Comparative Study On Academic and Administrative Staff*. Penelitian ini menguji pengaruh antara perencanaan karir individu dengan kepuasan kerja, produktivitas dan kesetiaan pada organisasi. Dengan menggunakan analisis regresi diperoleh hasil bahwa: ada pengaruh positif antara perencanaan karir individu dengan kepuasan kerja, produktivitas dan kesetiaan pada organisasi, perencanaan karir individu tenaga akademik lebih tinggi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan tenaga administrasi. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah: 1). Menggunakan variabel perencanaan karir individu dengan indikator perencanaan ke depan, tujuan jangka panjang, kesuksesan, dan aktivitas ke depan, 2) membandingkan antara tenaga akademik dengan tenaga administrasi.3). Tidak menguji pengaruh dasar karir terhadap komitmen organisasional.

Coetzee, Schreuder dan Tladinyane, (2007), meneliti tentang *Organizational Commitment and its relation to career anchor*. Penelitian ini dilakukan terhadap 157 mahasiswa yang bekerja paruh waktu pada institusi pendidikan tinggi. Dengan menggunakan delapan dimensi dasar karir Schein yaitu : 1). Managerial Competence, 2). Technical/Functional Competence, 3). Security/stability, 4). Autonomy/ Independence, 5). Entrepreneurial/ creativity, 6). Service and dedication to a cause, 7). Pure challenge, dan 8). Lifestyle. Sedangkan komitmen menggunakan indikator : Affektif komitmen, Kontinyu komitmen dan normatif komitmen. Alat uji statistic yang digunakan regresi dan diperoleh hasil bahwa dasar karir hanya dapat menjelaskan 0,03 % pada variasi komitmen dan sebaliknya variabel komitmen hanya menjelaskan 0,04 % pada

variasi dasar karir. Dalam penelitian ini belum tidak diperoleh hasil adanya pengaruh antara komitmen organisasi dengan dasar karir. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah ; 1). Dasar karir yang dijadikan indikator adalah delapan dimensi dasar karir , 2) mengukur hubungan antara distribusi delapan dasar karir dengan komitmen organisasional . 3). Dimensi dasar karir berhubungan langsung dengan komitmen organisasional tidak melalui kepuasan kerja.

2.1.4. Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Andreas G.M.Nachbagauer, dan Gabriel Riedl, 2002, melakukan penelitian yang berjudul : “ *Effect of concept career plateues on performance, work satisfaction and commitment* “. Penelitian ini meneliti tentang perbedaan hubungan antara konsep kemantapan karir yang terdiri atas : dimensi structural obyektif (OSD), dimensi structural subyektif (SSD), dimensi muatan kerja (WCD) dengan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen pada Wina University dan Handels Academic. Dengan menggunakan sampel dari 165 staf Universitas dan 77 tenaga akademik. Dengan menggunakan uji Anova diperoleh hasil bahwa dimensi kerja secara signifikan bervariasi daripada dimensi structural subyektif, Dimensi kerja dapat memoderasi secara negative pengaruh berasal dari rendahnya harapan promosi hirarki, pengaruh negative lebih disebabkan oleh dimensi subyektif dari kemantapan karir yaitu penilaian dari kesempatan promosi dan sikap dan perilaku kerja.

Jerry W. Hedge , Walter C. Borman , Mark J. Bourne, (2006), penelitian yang berjudul: *Designing a system for career development and advancement in the U.S. Navy*. Penelitian ini melakukan disain/merancang suatu system pengembangan karir dan kemajuan karir pada angkatan laut Amerika agar anggotanya lebih komit pada kesatuannya, dengan mengambil sampel 88

orang officers terdiri atas 35 orang *junior officers*, 27 orang *mid-grade officers* dan 26 orang *senior officers*. Penelitian bersifat kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan perancangan satu system pengembangan karir dan kemajuan pada Angkatan laut Amerika Serikat dengan memberikan sejumlah pertanyaan. Diperoleh hasil bahwa sistem pengembangan karir mencakup lima vektor dalam pengembangan karir dan kemajuan Angkatan laut Amerika adalah: Pengembangan profesional, Pengembangan individu, Kepemimpinan, Kualifikasi dan Kinerja.

Perbedaannya dengan penelitian ini adalah bahwa; 1). Penelitian ini merancang faktor-faktor yang tercakup dalam sistem pengembangan karir dan kemajuan , 2). Belum menguji pengaruh sistem pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan komitmen karena masih berupa proposisi 3) Penelitian dilakukan pada anggota militer (Angkatan laut).

2.1.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

I.E. Jernigan, III, Joyce M. Beggs & Gary F. Kohut (2002), Melakukan penelitian yang berjudul : “ *Dimension of Work Satisfaction as Predictor of Commitment Type* “. Penelitian ini dilakukan di rumah sakit swasta level menengah. Responden adalah perawat di bagian gawat darurat yang berjumlah 427 orang. Dari 427 kuesioner yang disebar ternyata yang kembali hanya 154 orang (36 %). Identitas responden umur rata-rata responden 37,7 tahun, pengalaman profesional 13,8, pengalaman kerja di tempat kerja sekarang 3,9 tahun.

Tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh dari dimensi work satisfaction terhadap tipe-tipe komitmen pada organisasi (*calculate commitment, moral commitment, and aliience commitment*). Variabel independen : *work satisfaction with professional status, social & professional interaction, task requirement, organizational policies, pay dan autonomy*;

variabel terikat : *organizational commitment*, *calculate commitment*, *moral commitment*, dan *alienative commitment*). Analisis regresi yang digunakan.

Hasil penelitian adalah : 1). *Satisfaction with professional status* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *moral commitment* 2) *dissatisfaction with organizational policies, autonomy* dan *professional status* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *alienative commitment*. Namun secara keseluruhan tidak ditemukan ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi. Persamaan penelitian : kedua penelitian sama-sama menempatkan komitmen organisasi sebagai variable dependen, walaupun jumlah indikatornya tidak sama. Perbedaan penelitian : 1) tidak ada variabel moderat, sedangkan peneliti menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel moderator, 2) variabel bebasnya berbeda, karena peneliti menempatkan dasar karir dan program pengembangan karir sebagai variabel bebas , sedangkan dia menempatkan kepuasan kerja pada sebagai variabel bebas, 3) alat analisis yang digunakan tidak sama, 4). Tempat organisasi yang dijadikan obyek penelitian tidak sama.

Selanjutnya hasil penelitian Zagladi, 2004, menemukan hasil terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan pada dosen PTS Kopertis Wilayah XI Kalimantan dengan mengukur pemberian beban kerja sebagai pembentuk kelelahan emosional dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi. Sebanyak 212 dosen dijadikan responden, dengan menggunakan SEM ditemukan kepuasan kerja menggunakan indikator pekerjaan yang sesuai, gaji/honorarium/tunjangan, kenaikan pangkat/jabatan, citra perguruan tinggi dan prestise perguruan tinggi berpengaruh positif terhadap komitmen pada organisasi dengan indikator identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

James R. Van Scotter, 2000, meneliti tentang Hubungan Kinerja Tugas dan Kinerja berdasarkan Konteks dengan Perputaran, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif pada dua sampel pengawas dan mekanis Angkatan Udara Amerika. Peringkat Pengawas dari kinerja tugas dan kinerja berdasarkan konteks diperoleh pada 1992 (N = 419) untuk satu sampel dan pada 1993 untuk sampel kedua (N = 991). Dengan alat uji Anova diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap afektif komitmen pada kedua sampel tetapi secara keseluruhan belum ditemukan ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen pada organisasi.

Douglas B. Currivan, 2000, meneliti tentang Hubungan Kausal antara Kepuasan Kerja dan Komitmen pada Organisasi dalam model Perputaran Karyawan pada 838 tenaga guru di Chicago Public Schools (CPS). Dengan menggunakan SEM diperoleh hasil bahwa model hubungan kepuasan kerja terbukti mendahului komitmen pada organisasi tetapi belum terbukti ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi.

2.2. Telaah Teori

2.2.1. Akar Sejarah Teori Dasar Karir

Teori karir dan kesuksesan karir yang berjalan selama ini telah mengalami evolusi , Wilensky (1996) seperti dikutip oleh Dries *et al.* (2008) melihat karir dari perspektif karir obyektif dan subyektif, sehingga ia menyatakan karir sebagai satu rangkaian dari keterkaitan pekerjaan, disusun pada satu hirarki prestise, melalui orang lain yang masuk dalam urutan yang sudah diprediksi (p.523).

Berdasarkan riset terakhir menggambarkan bahwa perjalanan karir seseorang melalui suatu rangkaian tahapan yang relatif bisa diprediksi, mulai

dengan eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan berakhir dengan pensiun (Mathis dan Jackson, 2005; Dessler, 2007; Dries *et al.*, 2008)

Pertama, tahap karir awal adalah suatu tahap dimana seseorang/individu pada saat memasuki sebuah organisasi (*getting-in phase*), seseorang/individu mencari gambaran realistic mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling cocok dengan keahlian, pengalaman, referensi, dan minat serta nilai-nilai yang sesuai dengan dirinya. Selanjutnya seseorang/individu mencoba menjadi partisipan yang baik agar dapat diterima atau masuk pada sebuah kelompok kerja; menjalin hubungan dengan rekan sekerja atau para atasan dan menunjukkan kompetensi, serta menentukan perannya (*breaking-in phase*), sampai pada penataan (*setting-in phase*).

Karir awal (*early career*) seseorang/individu tidaklah selalu berjalan sesuai dengan harapan. Biasanya muncul berbagai masalah yang dihadapi: seperti harapan tidak sesuai dengan kenyataan yang ada seseorang/individu akan frustrasi dan tidak puas. Oleh karena itu, organisasi harus membantu dalam eksplorasi karir dan menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir sesuai dengan harapan mereka.

Kedua, tahap karir pertengahan adalah suatu tahap di mana seseorang/individu telah dapat mengatasi masalah pada karir awal, berikutnya bergerak menuju ke periode stabilitas karena sudah dianggap produktif, sudah lebih tampak, dan dapat memikul tanggung jawab yang lebih berat yang ditandai dengan kemapan dan promosi. Tahap karir pertengahan (*middle career*) seringkali ditunjukkan dalam bentuk penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi kedudukannya dan lain sebagainya.

Di tengah perjalanan melalui tahap pertengahan karir ini kebanyakan individu mengalami suatu transisi atau berubah menjadi krisis pertengahan karir (*midcareer*). Seseorang/individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai

pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa akan datang. Perubahan pada pertengahan karir dapat terjadi dengan pengkajian ulang terhadap faktor-faktor, seperti merekonstruksi keputusan karir, mencari keamanan keuangan, posisi jabatan, kejenuhan, kegelisahan, tempat kerja yang lebih baik atau pencarian iklim organisasi yang lebih kondusif.

Untuk menyikapi masalah di pertengahan karir individu, organisasi sebaiknya memberikan pembinaan kepada mereka. Sehingga mereka dapat menjaga dirinya bersemangat terhadap posisi karir yang ada dan mencegah keusangan.

Ketiga, tahap karir akhir adalah di mana individu menjernihkan dirinya sendiri dan anggota organisasi lainnya dengan peran yang tepat yang hendak dinaikkan di dalam organisasi. Individu yang mampu dan produktif dapat memikul peran yang tinggi sebagai pilihan karir. Dan sebaliknya akan memikul peran yang lebih rendah bagi individu yang tidak mampu atau tidak produktif.

Sebagai akhir dari perjalanan karir, individu mulai mengendurkan diri dari beban tugasnya dan bersiap untuk masuk ke masa pensiun. Tidak sedikit individu dalam menjalankan tugas-tugas utama periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan mempersiapkan diri untuk memasuki masa pensiun yang efektif. Individu akan dapat menyesuaikan diri dengan karir akhir bilamana mampu menjaga sikap positif, berfikir ke depan dengan menerima dukungan dari semua pihak.

Konsep baru tentang karir adalah protean karir yaitu karir yang senantiasa berubah seiring berubahnya minat, kemampuan, nilai dan lingkungan kerja seseorang (Noe *et al.*, 2006).

Pada dasarnya setiap orang/individu dalam suatu organisasi menginginkan kemajuan dalam hidupnya termasuk kemajuan yang diinginkan selama kehidupan kerjanya sebagai tahapan perkembangan dan pertumbuhan karir.

Tetapi mobilitas karir setiap individu dalam organisasi adalah unik, dimana satu individu dengan individu yang lainnya akan memiliki jalur karir, sasaran karir, perencanaan karir dan perkembangan karir yang berbeda. Ada individu yang harus memulai karirnya dari jenjang pekerjaan terendah untuk sampai pada pencapaian keberhasilan karir, namun ada juga individu yang dengan kemampuan yang dimiliki langsung mendapatkan posisi strategis dalam organisasi karena telah mampu memenuhi spesifikasi jabatan di awal karirnya.

Banyak profesional di bidang sumber daya manusia menganjurkan menggunakan perencanaan karir dan manajemen karir untuk meningkatkan motivasi karir dan komitmen pegawai, karena keduanya mempunyai hubungan. Manajemen karir tidak hanya menjadi urusan departemen sumber daya manusia saja. Para atasan dan bawahan hendaknya dilibatkan pula dalam pengembangan karirnya. Sungguh demikian bawahan acapkali tidak mempunyai kemampuan dan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun rencana karirnya secara sistematis dengan cara-cara yang menguntungkan dirinya dan organisasi.

Perencanaan karir merupakan suatu proses yang berlangsung secara sadar; 1) menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan; 2) untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir; 3) pemrograman kerja, pendidikan dan pengalaman-pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan dalam organisasi. Hal ini lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan individu pada saat ini dan yang akan datang (Wether dan Davis, 2004)

Kebutuhan individu terhadap suatu karir disebut sebagai kebutuhan karir (Chen *et al.*, 2004; Dries *et al.*, 2008), orientasi karir (Igrabia, Greenhaus, Parasuraman, 1991; Dries, 2008; Kalayar & Motuz, 2009), dan disebut juga sebagai jangkar karir (Schein, 1974, 1978, 1990; Feldman & Bolino, 1996;

Holland, 1999). Semuanya bermuara dari karakter individu yang membentuk dasar karir individu, sehingga dalam penelitian ini menggunakan istilah dasar karir individu sebagai variabel eksogen. Dasar karir individu terbentuk dari karakter pribadi masing-masing.

Ada empat karakteristik individual umum yang dapat mempengaruhi bagaimana seseorang membuat pilihan karir mereka (Mathis dan Jackson, 2007) yaitu sebagai berikut :

- ♦ Minat : Orang-orang cenderung mengejar karir yang mereka percaya sesuai dengan minatnya. Tetapi seringkali minat orang berubah, dan keputusan karir pada akhirnya dibuat berdasarkan keterampilan dan kemampuan khusus, serta jalan karir mana yang realistis bagi mereka.
- ♦ Citra diri : Karir adalah perluasan dari citra diri seseorang, begitu pula dengan pembentuk karakternya. Orang-orang mengikuti karir di mana mereka dapat “ melihat “ dirinya melakukan dan menghindari karir yang tidak sesuai dengan persepsi, bakat, motivasi, dan nilai mereka.
- ♦ Kepribadian : Faktor ini meliputi orientasi pribadi (sebagai contoh, apabila individu tersebut realistis, giat atau artistik) dan kebutuhan pribadi (termasuk kebutuhan akan afiliasi, kekuasaan, dan pencapaian) individu. Seseorang yang memiliki jenis kepribadian tertentu condong ke kelompok pekerjaan yang berbeda.
- ♦ Latar belakang sosial : Status sosial-ekonomi, tingkat pendidikan, dan pekerjaan orang tua seseorang juga merupakan faktor yang termasuk dalam kategori ini.

Sedangkan manajemen karir (perspektif institusi) menyangkut proses yang dilakukan oleh organisasi dalam mempersiapkan, mengimplementasikan dan

mengontrol rencana karir seseorang dalam organisasi. Subprosesnya adalah rekrutmen dan seleksi, pengalokasian SDM, penilaian dan evaluasi, pelatihan dan pengembangan. Dari kedua perspektif ini muncul sistem pengembangan karir sebagai usaha yang formal, terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan keperluan tenaga kerja organisasi.

2.2.1.1. Dasar-Dasar Karir

Konsep dari dasar karir seperti yang dikemukakan oleh Schein menunjuk ke satu pola dari persepsi dari bakat dan kemampuan, nilai dan alasan berpengaruh pada karir seseorang berhubungan keputusan karier yang disebutnya sebagai jangkar karir (Schein, 1974). Penelitian yang diarahkan oleh DeLong (1982) seperti yang dikutip oleh Coetzee *et al.* (2007) dasar karir sebagai satu gabungan dari suatu orientasi karir dan persepsi bakat diri. Dalam konteks pembahasan ini, penekanannya menyangkut orientasi karir sebagai satu pusat bagian dari konsep dasar karir untuk pengukuran yang dapat operasionalisasi dengan bantuan Inventarisasi Orientasi Karir yang dikembangkan oleh Schein (1974). Ini adalah sejalan dengan apa yang dikutip oleh Dries *et al.* (2008) dari penelitian lain menyangkut dasar karir yang, antara lain, dilakukan Rothmann (2001) dan Van Vuuren & Fourie (2000). Kniveton (2004) menunjukkan bahwa konsep dari dasar karir tidak mencoba untuk menggolongkan keseluruhan orang tapi secara garis besar orientasi individu mengarah pada suatu fokus aspek dari kehidupan mereka, yaitu pekerjaan mereka. Konsep dari dasar karir mempertimbangkan pengalaman bersifat jabatan dari individu dan perubahan apapun pada keadaan pekerjaan mereka (Kniveton 2004).

Kegunaan utama dari dasar karir seperti ini menjadi satu penguat kestabilan pada arah dan pembatas total kepribadian bagi keputusan karir yang

akan datang (Schein, 1990; Van Vuuren & Fourie, 2000). Seperti halnya, dasar karir mempengaruhi cara yang ditempuh dalam tanggapan individu pada suatu peristiwa dan pengalaman di tempat kerja (Igbaria, Greenhaus & Parasuraman 1991; Ramakrishna & Potosky 2003). sebagai contoh, individu yang dasar karir dominannya adalah kemantapan organisasi mungkin mengharapkan untuk lebih berespon secara negatif untuk restrukturisasi perusahaan atau *downsizing* dibandingkan seseorang yang dasar dominannya adalah otonomi (Ramakrishna & Potosky 2003). Mignonac & Herrbach (2003) dalam Coetsee *et al.*, 2007 menemukan kemauan untuk mengubah pekerjaan berhubungan dengan orientasi karir, dimana seperti gerakan dekat dengan pekerjaan saat ini berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hsu, Jiang, Klein & Tang (2003) telah memperlihatkan bahwa pengetahuan dari dasar karir dapat menyediakan atasan dalam menyediakan insentif yang sesuai untuk memegang karyawan dengan motivasi karir yang berbeda.

Walau Schein (1990) membantahnya, menurut definisinya, individu hanya dapat memelihara satu dasar karier yang dominan, bukti empirisnya sendiri menyarankan individu dapat menggenggam lebih dari satu dasar karir dengan kuat. Menentukan dasar karir yang meliputi kebutuhan, nilai dan bakat yang mendahului kesempurnaan citra diri seseorang, masuk akal apabila seseorang memiliki lebih dari satu dasar karir (Feldman & Bolino 1996; Ramakrishna & Potosky 2003). Sesuai dengan DeLong (1982) dan Butler & Waldroop (1999) satu dari tiga dasar karir cenderung membentuk klaster bersama-sama untuk pilihan karir dan pekerjaan individu. Saat ini, data empiris belum menghilangkan kemungkinan perkalian itu dasar karir mungkin stabil sepanjang waktu, dengan demikian dihasilkan multi dominan dasar karir yang stabil (Feldman & Bolino 1996; Kniveton 2004; Ramakrishna & Potosky 2003). Sesuai dengan Butler & Waldroop (1999), gabungan dari delapan kategori dasar karir diajukan oleh

Schein (1990) dan Suuturi dan Taka, 2004 dapat menjelaskan kenapa orang-orang yang terlibat dalam satu pekerjaan tertentu atau komit pada satu organisasi.

Jika tidak ada dasar karir yang muncul dengan jelas, kemungkinan yang lain adalah bahwa seseorang yang belum mempunyai cukup pengalaman hidup untuk mengembangkan prioritas yang menentukan bagaimana cara membuat pilihan-pilihan itu. Orang-orang dalam situasi ini akan bermanfaat bagi penentuan dasar karir apa yang paling tinggi dan menyelidiki reaksi mereka ke situasi yang berbeda melalui pilihan-pilihan pekerjaan yang sistematis.

2.2.1.2. Teori orientasi karir John Holland

Teori dasar karir yang cukup banyak diteliti dan didokumentasikan dengan baik adalah teori tentang dasar orientasi karier dari John Holland (Rayman *et al.*, 1999; Greenberg dan Baron, 2003). Teori Holland berhadapan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir dan didasarkan pada konsep kesetaraan yaitu kesesuaian antara individu dan lingkungannya.

Holland melihat dasar karir sebagai suatu ungkapan dari kepribadian dan menyatakan bahwa "orang-orang mencari lingkungan yang akan mereka manfaatkan untuk melatih kemampuan dan keterampilan, mengekspresikan sikap, permasalahan dan peran mereka". Ia telah menggolongkan enam pola secara terpisah yang menjelaskan banyak dasar karir setiap orang yang mempunyai tipe karir tertentu dari lingkungan pekerjaan di mana satu sama lain setara. Holland mengklaim bahwa enam dasar karir, dia mengemukakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai, motivasi dan kebutuhan) adalah penentu penting atas pilihan karir.

Berdasarkan pada studi *Vocational Preference Test* (VPT), Holland menemukan enam tipe atau dasar karir seseorang, yaitu :

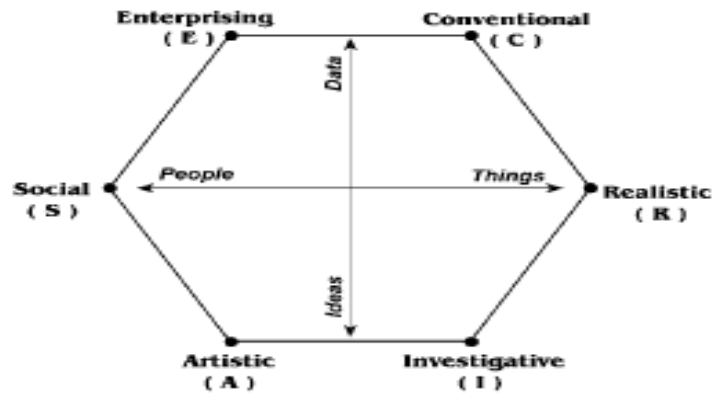
(1) dasar karir realistik (*Realistic*), yaitu orang-orang yang tertarik pada pekerjaan/okupasi yang mencakup kegiatan fisik yang menuntut keterampilan, kekuatan dan koordinasi. Karakteristiknya merujuk pada aktivitas yang menyertakan manipulasi yang sistematis tentang permesinan, peralatan, atau binatang dalam suatu lingkungan yang teratur, dsb. Contohnya : arsitek, tukang kayu, ahli mesin, ilmu kehutanan, perkebunan, pertanian. (2) dasar karir penyelidikan (*Investigative*), yaitu orang-orang tertarik kepada karir yang mencakup kegiatan kognitif (berfikir, berorganisasi, memahami) dan bukannya kegiatan afektif (merasa, bertindak, atau tugas-tugas interpersonal dan emosional). Contohnya : di bidang ilmu pengetahuan seperti : ahli biologi, ahli kimia, matematikawan, di bidang bisnis, seperti : riset dan pengembangan produk. (3) dasar karir artistic (*Artistic*) yaitu orang-orang yang tertarik kepada karir yang mencakup ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, kegiatan individualistik. Contohnya : bidang artistik seperti : artis, pelukis, pemusik; bidang bisnis seperti: eksekutif periklanan, grafis. (4) dasar karir sosial (*social*) yaitu orang-orang yang tertarik kepada karir yang mencakup kegiatan interpersonal dan bukannya kegiatan intelektual atau fisik. Mereka menyukai aktivitas yang melibatkan, memberi tahu, membantu, atau mengembangkan orang lain. Pandai membawa diri, bijaksana, ramah, pemahaman dan sangat menolong. Contohnya : bidang konseling seperti perawat, pengajar, psikolog, bidang bisnis seperti, eksekutif pemasaran, tenaga penjualan, eksekutif pelatihan & pengembangan (5) dasar karir kewiraswastaan (*Enterprising*) yaitu orang-orang yang berorientasi kegiatan-kegiatan verbal yang bertujuan memper garuhi orang lain yang tertarik kepada kepribadian wiraswasta. Mereka adalah yakin, ambisius, giat, dan banyak usaha. Contohnya : pemilik bank , pengacara, pelayan toko, manajer. (6)

dasar karir konvensional (*Conventional*), yaitu orang-orang yang menyukai karir yang mencakup kegiatan terstruktur, teratur. Pada karir ini diharapkan pegawai tidak mendahulukan kebutuhan-kebutuhan pribadinya berhadapan dengan kebutuhan organisasi. Contohnya : akuntan, tenaga ahli keuangan, para sekretaris, bankir.

Sebagian besar orang memiliki lebih dari satu dasar karir (misalnya : mungkin sosial, realistik dan penyelidikan). Holland yakin bahwa semakin serupa atau cocok dasar karir ini, semakin kurang konflik atau keragu-raguan internal yang akan dihadapi orang tersebut dalam memilih karir. Untuk membantu mengilustrasikan hal ini, Holland mengusulkan untuk menetapkan masing-masing dasar karir ini dalam satu sudut bersegi enam (*hexagon model*), seperti pada Gambar 2.1.

Gambar tersebut memiliki enam sudut, masing-masing menggambarkan satu orientasi personal. Menurut studi ini, semakin dekat dua dasar karir dalam gambar tersebut, maka semakin cocok dasar karir tersebut. Holland yakin bahwa jika dasar karir realistik dan dasar karir investigatif saling berdampingan maka akan dimiliki satu waktu pemilihan karir yang lebih mudah. Namun bila dasar karir berlawanan (seperti realistik dan sosial) maka mungkin akan dialami lebih besar keragu-raguan dalam membuat pilihan (karir, karena minat yang mendorong ke arah jenis karir sangat berbeda).

Teori Holland, sebagian besar terkait dengan pilihan karir individu. Dalam hal ini mengidentifikasi secara spesifik jenis karir yaitu kepribadian mereka dan jenis lingkungan pekerjaan tertentu yang dapat dipertukarkan. Teori ini menyediakan suatu ukuran yang setara antara seseorang dan suatu pekerjaan. Hal ini mempunyai suatu dampak pada kepuasan atau ketidakpuasan kerja yang dapat dialami seseorang.



GAMBAR 2.1. : HOLLAND'S HEXAGON MODEL

Sumber : Holland, J.L. (1973) **Making vocational choice: A theory of careers**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p.23. *dalam* Prediger J.Dale, (2000), Holland's Hexagon Is Alive and Well-Though Somewhat out of Shape: Response to Tinsley, *Journal of Vocational Behavior* 56, Elsevier, Ltd

Berdasarkan penjelasan teori tersebut siapa yang bekerja tidak konsisten dengan dasar karir mereka cenderung untuk tidak puas dan secara berangsur-angsur akan bergeser dasar karir mereka (menyesuaikan tipe karir yang setara dengan lingkungan kerja) atau bergerak ke suatu situasi kerja yang baru. Teori ini, bagaimanapun juga, belum menjelaskan perihal bagaimana cara mengidentifikasi individu yang memerlukan pemeliharaan karir seperti apa ketika dilaksanakan untuk organisasi.

2.2.1.3. Teori Jangkar Karir Edgar Schein

Teori Jangkar karir yang dikembangkan oleh Edgar H. Schein merupakan "suatu studi yang memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana karir manajer dapat ditingkatkan dan bagaimana orang-orang mempelajari nilai-nilai dan prosedur yang bermanfaat dari organisasi mereka" (Schein, 1990). Schein (1974) membuat suatu studi *longitudinal* terhadap 44 orang MBA lulusan dari Institut Teknologi Massachusetts di atas masa 10 - 12 tahun dengan menggunakan daftar pertanyaan dan wawancara mendalam untuk menguji riwayat pekerjaan dan alasan yang melatarbelakangi keputusan karir.

Sumber studi ini, selanjutnya dianalisis bagaimana meningkatkan karir internal. Jangkar karir diciptakan untuk menjelaskan pilihan dan pola dari ekspresi perasaan partisipasi sebagai suatu kemajuan melalui karir mereka. Schein mendefinisikan jangkar karir sebagai gambaran diri (*self-image*). Hal ini merupakan suatu pola bakat yang diterima/ dirasakan, motif-motif dan nilai-nilai pelayanan sebagai panduan, kendala, stabilitas dan integrasi karir individual. Secara rinci, ke tiga komponen dari dasar organisasi sebab teori menyatakan bahwa dasar karir merupakan suatu konsep diri tentang jabatan seseorang yang ia atau dia tidak akan menyerah, sekalipun dihadap dengan pilihan yang sulit di dalam kariernya. Hal ini berarti bahwa seseorang tidak akan menyerah jika pekerjaannya pindah ke pekerjaan lain yang memberi suatu pilihan bahwa pekerjaan tersebut tidak memenuhi kebutuhan dari dasar karir mereka. Pada awalnya, riset Schein mengidentifikasi lima jangkar karir. Kemudian, ia menambahkan tiga lainnya, sehingga menjadi delapan jangkar karir (Schein, 1990) yaitu : (1) Teknikal/ fungsional, (2) Manajerial umum, (3) Otonomi, (4) Keamanan, (5) Kreativitas, (6) Dedikasi (pelayanan sosial), (7) Tantangan sejati, dan (8) Gaya hidup/lifestyle

Suatu jangkar karir didefinisikan sebagai satu hal atau nilai yang tidak akan membuat seseorang berhenti jika pilihan telah dijatuhkan. Menurut Schein, ini mempertimbangkan hanya satu orientasi, satu bagian bakat, nilai-nilai, dan motif-motif berada di puncak dari hirarki pribadi seseorang.

Selanjutnya ditambahkan bahwa, banyak situasi karir yang membuatnya memungkinkan untuk memenuhi beberapa bagian bakat, motif, dan nilai-nilai, membuat suatu pilihan yang tak perlu dan dengan begitu mencegah seseorang dari mengenali apa yang sesungguhnya ada di puncaknya atau prioritasnya. Sebagai contoh, seorang manajer fungsional dalam perusahaan yang paternalistik secara simultan dapat memenuhi dasar karir keamanan, otonomi,

teknikal/fungsional, manajerial, dan bahkan dasar karir *lifestyle*. Dalam rangka menentukan suatu jangkar karir, seseorang kemudian harus menemukan pilihan karir hipotetis yang akan memaksa suatu pilihan. Kebanyakan orang dapat mengidentifikasi jangkar karir yang benar ketika mereka bersikap seperti memilih situasi untuk diri mereka.

Para individu, organisasi dan para pimpinan yang mengetahui dasar karir dengan baik, maka akan mampu :

1. Menciptakan jalur karir yang lebih fleksibel, sistem imbalan, dan sistem insentif. Sistem ini dapat mengakomodasi variasi kebutuhan dan pemilik karier, bahkan dalam kategori yang sama,
2. Mendorong pemahaman diri dan manajemen diri yang lebih mendalam. Para manajer perlu menganalisis dasar karir mereka sendiri dan mengatur karir mereka lebih lekat, dan bertindak sebagai model peran untuk para bawahan mereka, dan
3. Menjelaskan apa yang organisasi perlukan dari pemilik karir individual. Organisasi perlu melakukan suatu analisis pekerjaan yang lebih baik terhadap karakteristik khusus dari pekerjaan yang berbeda-beda dalam karir manapun yang diberikan dan perlu menjelaskan pada mereka dengan jelas tentang ambisi para pegawai terhadap karir dan pekerjaan para pejabat. Jika pegawai mengetahui dirinya dengan baik, tetapi tidak bisa mendapatkan informasi yang diperlukan, tentang tugas yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, ia tidak dapat membuat suatu pemberitahuan, pilihan dan keputusan yang cerdas. Jika organisasi berniat untuk menempatkan bakat yang benar di sasaran yang tepat, hal ini harus menjelaskan tentang apa yang dibutuhkan melalui suatu proses perencanaan peran/pekerjaan yang sangat baik.

Beberapa studi menunjukkan bahwa seringkali individu dan organisasi terdapat perbedaan sudut pandang pergeseran karir. Dari sudut pandang individu seringkali memandang karir hanya dari ketersediaan peluang atau kesempatan untuk maju maupun adanya dampak dari keusangan keahlian teknis, sementara dari sudut pandang organisasi, pengelolaan karir lebih menitik beratkan pada bagaimana suksesi manajerial bisa terlaksana secara efektif dan efisien.

Untuk mengatasi perbedaan sudut pandang tersebut, Schein (1990) dalam Suuturi dan Taka, menyarankan agar organisasi untuk mempraktekkan pelatihan ulang (*retraining*) dan penarikan kembali (*redeployment*) untuk memperkecil dampak yang negatif.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pendapat tentang dasar karir di atas, dalam hal ini, bahwa dasar karir seseorang didasarkan pada kesetaraan atau kesesuaian minat (pola khas dari bakat), sikap, kesadaran pribadi, kemampuan dan kebutuhan serta sistem nilai, yang dipegang orang yang bersangkutan / gambaran diri (*self-image*) dengan lingkungannya (keseimbangan kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi). Gambaran diri (*self-image*) dan kebutuhan individu diaktualisasikan dalam beberapa orientasi karir yaitu : (1) Teknikal/fungsional, (2) Manajerial umum, (3) Otonomi, (4) Keamanan, (5) Kreativitas, (6) Dedikasi (pelayanan sosial), (7) Tantangan sejati, dan (8) Gaya hidup/lifestyle (Schein, E.H, 1990; Danziger dan Valency, 2006 ; Robbins, 2006 Dessler, 2007; Coetzee et al., 2007).

Sejalan dengan pendapat Holland bahwa individu tidak hanya memiliki satu dasar karir saja, Feldman & Bolino (1996) mengkonsep ulang delapan dasar karir Schein ke dalam tiga golongan berbeda seiring dengan motivasi yang tidak bisa dipisahkan mereka, yaitu dasar bakat , dasar kebutuhan dan dasar nilai. Pendapat senada juga diungkapkan oleh Danziger dan Valency

(2006) bahwa kombinasi dari persepsi area kompetensi, motif dan nilai dapat dilihat pada aspek-aspek berikut ini : persepsi karir minat dan bakat (*Talent based Anchors*), persepsi karir motif dan Kebutuhan (*Need based Anchors*), persepsi karir sikap dan Nilai (*Value based Anchors*). Teori tiga dasar karir inilah yang menjadi grand theory dalam penelitian saya ini.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka kombinasi dari persepsi area kompetensi, motif dan nilai dapat dilihat pada aspek-aspek berikut ini :

2.2.1.3.1. Karir berdasarkan Bakat dan Kemampuan

Dalam setiap bidang, orang selalu mengkaitkan keahlian seseorang dengan bakat. Jika orang mampu melakukan sesuatu hal dengan sangat baik, maka orang akan berpendapat bahwa yang bersangkutan memang berbakat dalam bidang tersebut.

Bakat berarti kemampuan dasar atau kemampuan bawaan sejak lahir. Artinya orang yang memiliki bakat tertentu sebenarnya ia telah mempunyai kemampuan tersebut sejak lahir. Bakat membuat orang mampu mengerjakan sesuatu kegiatan lebih gampang dengan hasil yang lebih baik daripada orang lain yang tidak mempunyai bakat. Bakat juga membuat orang lebih cepat mempelajari sesuatu atau menguasai suatu keterampilan.

referensi:

(<http://id.wikipedia.org/wiki/Belajar>, <http://id.wikipedia.org/wiki/Psikologi>)

Bakat menunjukkan minat terus-menerus yang tak mudah patah. Minat itu sendiri berarti berhubungan dengan nilai-nilai yang membuat seseorang mempunyai pilihan dalam hidupnya, minat berfungsi sebagai daya penggerak yang mengarahkan seseorang melakukan kegiatan tertentu yang spesifik, Ginting (2005), Arswendo (2009). Dasar karir sebagai satu gabungan dari sesuatu orientasi karier dan persepsi bakat diri . Dasar karir berdasarkan Bakat terdiri dari kemampuan managerial (kemauan untuk menyelesaikan konflik,

masalah seluruh organisasi dan melakukan pengambilan keputusan berikutnya), teknis / kemampuan fungsional (pencapaian dari status antara sesama pakar) dan kreatifitas bersifat usahawan (kesempatan untuk berkreatifitas dan mengidentifikasi dari bisnis baru, produk atau jasa), Danziger dan Valency (2006), Coetzee *et al.* (2007).

2.2.1.3.2. Karir berdasarkan Motif dan Kebutuhan

Setiap manusia memiliki tiga kebutuhan dasar yang disebut dengan inklusif, control dan afeksi (kusumawardhani, 2009). Kebutuhan manusia merupakan suatu keadaan atau kondisi dari individu, apabila tidak terpenuhi akan menghasilkan suatu akibat yang menyenangkan bagi individu.

Sehubungan dengan kebutuhan karir individu, Davis dan Werther (2004), kebutuhan individu berhubungan dengan lima faktor berikut ini :

- 1). *Career Equity*, yaitu system promosi yang mendukung melalui adanya kesempatan peningkatan karir
- 2). *Perhatian supervisor*, karena supervisor memainkan peranan penting dalam pengembangan karir dan menyediakan waktu bagi umpan balik kinerja individu.
- 3). *Kesadaran* akan adanya kesempatan bagi peningkatan karir.
- 4). *Ketertarikan pada pekerjaan*, para individu membutuhkan berbagai informasi dan berbagai faktor pekerjaan dalam upaya peningkatan karir
- 5). *Kepuasan karir*, yaitu tingkatan kepuasan karir yang berbeda tergantung pada usia.

Dasar karir kebutuhan ini terdiri dari jaminan keamanan dan kemantapan (lapangan kerja jangka panjang untuk manfaat bagi kesehatan dan pilihan pengunduran diri), otonomi dan kemandirian (kebebasan pribadi pada konten dan tata cara pekerjaan) dan gaya hidup (memperoleh keseimbangan antara

kesejahteraan pribadi dan kesejahteraan dari keluarga dengan respek pada komitmen kerja) (Danziger & Valency, 2006; Coetzee *et al.*, 2007).

2.2.1.3.3. Karir berdasarkan Nilai dan Sikap

Nilai adalah keyakinan yang bertahap lama mengenai sesuatu yang dianggap berharga, penting, mempunyai arti, diinginkan dan diprioritaskan. Menurut Sigit (2002) suatu nilai ialah suatu keyakinan yang diprioritaskan oleh seseorang atau masyarakat secara terus menerus, relative permanen mengenai cara bertingkah atau tujuan keberadaannya daripada yang berlawanan dengan cara bertingkah atau tujuan keberadaannya itu. Selanjutnya Sigit mengutip Gordon Allport (2002) ada enam jenis nilai utama yang dianut oleh manusia :

- 1). Nilai teoritik, ialah nilai yang memprioritaskan penemuan kebenaran melalui penalaran dan berpikir sistematis.
- 2). Nilai ekonomik, ialah nilai yang memprioritaskan kemanfaatan dan kepraktisan, termasuk akumulasi kekayaan.
- 3). Nilai estetik, ialah nilai yang memprioritaskan keindahan (beauty), bentuk, dan harmoni artistik (seni).
- 4). Nilai sosial, ialah nilai yang memprioritaskan orang dan cinta sebagai hubungan kemanusiaan.
- 5). Nilai politik, ialah nilai yang memprioritaskan kekuasaan dan mempengaruhi orang lain.
- 6). Nilai religius, ialah nilai yang memprioritaskan kesatuan dalam kosmos sebagai keseluruhan.

Individu tidak hanya memiliki salah satu dari jenis-jenis nilai tersebut di atas, melainkan semua nilai tersebut, tetapi dengan derajat yang berbeda-beda atau tidak sama. Misalnya pada seseorang hanya menonjol dalam nilai religiusnya, nilai sosial agak menonjol, dan nilai-nilai lainnya tidak menonjol.

Orang lain lagi menonjol dalam nilai ekonomiknya, sedangkan nilai-nilai yang lainnya tidak nampak menonjol.

Konsep dari sikap karir berkaitan dengan bagaimana individu menerima dan mengevaluasi karirnya. Individu yang memiliki sikap karir positif akan pula memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya. Sikap positif menjadi hal penting buat organisasi karena individu dengan sikap positif cenderung lebih patuh terhadap organisasi dan sangat terlibat dengan tugas-tugasnya (Gibson *et al.*, 2007).

Dalam pemilihan karir individu berdasarkan nilai dipengaruhi oleh nilai-nilai yang sejak awal dianut individu, sehingga Danziger dan Valency (2006) dan Coetzee *et al.* (2007) menggolongkan dasar karir nilai ini pada *pure challenge*, dan *service/dedication to a cause*. Dasar karir nilai terdiri atas tantangan murni (menguji daya tahan pribadi melalui proyek penuh resiko atau secara fisik menghadapi tantangan pekerjaan) dan pelayanan dan dedikasi pada satu alasan (mengerjakan untuk sesuatu yang lebih baik bagi organisasi atau komunitas).

2.2.2. Sistem Pengembangan Karir Dosen

Istilah pengembangan tenaga dosen menunjukkan usaha yang luas dalam meningkatkan pembelajaran dan kinerja diperguruan tinggi. Seperti dikutip oleh Miarso(2006) dari Gaff (1975) , ada tiga usaha lain yang saling berkaitan, pengembangan instruksional, pengembangan organisasi, dan pengembangan profesional.

Berquist dan Philips *dalam* Miarso (2006) berpendapat bahwa pengembangan tenaga dosen merupakan bagian inti dari pengembangan kelembagaan yang meliputi pengembangan sarana, pengembangan karir sebagai bagian dari pengembangan organisasi, dan pengembangan kesejahteraan sebagai bagian penting dari pengembangan personal (Miarso, 2006).

Lebih lanjut Miarso (2006) mengemukakan bahwa secara garis besar dapat diidentifikasi sembilan macam program yang dilakukan untuk pengembangan tenaga dosen yaitu : 1) Program Orientasi untuk Staf Dosen Baru; 2) Evaluasi kinerja Dosen; 3) Pendidikan bergelar; 4) Lokakarya dan seminar dalam kampus; 5) Konperensi di luar kampus; 6) Magang (internship); 7) Penelitian Masalah Belajar-Membelajarkan; 8) Penelitian dalam Disiplin Keilmuan; 9) Penelitian kerjasama profesional.

Sebagaimana yang sudah diuraikan pada latar belakang bahwa dosen pada PTS terdiri atas dosen dpk (PNS) dan dosen Yayasan. Dosen Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai Negeri Sipil terdiri dari (UU. No. 43/1999 ayat 1) :

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat; dan
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah

Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga pemerintah non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.

Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya.

Berkenaan dengan jabatan pegawai negeri sipil disebut jabatan karir dibedakan atas dua yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional (PP No. 13/2002).

Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut fungsinya diperlukan oleh organisasi, seperti Peneliti, Dokter, Pustakawan, dan lain-lain yang serupa dengan itu.

(1) Jabatan fungsional Dosen terdiri atas Dosen pada program pendidikan akademik dan Dosen pada program pendidikan profesional.

(2) Jenjang jabatan Dosen sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dari yang terendah sampai tertinggi, yaitu :

a. Dosen pada program pendidikan akademik terdiri atas :

1. Asisten Ahli;
2. Lektor;
3. Lektor Kepala;
4. Guru Besar.

b. Dosen pada program pendidikan profesional terdiri atas :

1. Asisten Ahli;
2. Lektor;
3. Lektor Kepala.

(3) Jenjang pangkat dan golongan ruang Dosen pada program pendidikan akademik sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) huruf a, dari yang terendah sampai dengan tertinggi, yaitu :

a. Asisten Ahli terdiri atas :

1. Penata Muda golongan ruang III/a;
2. Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b.

b. Lektor terdiri atas :

1. Penata golongan ruang III/c;
 2. Penata Tingkat I golongan ruang III/d.
- c. Lektor Kepala terdiri atas :
1. Pembina golongan ruang IV/a;
 2. Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b;
 3. Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c.
- d. Guru besar terdiri atas :
1. Pembina Utama Madya golongan ruang IV/d;
 2. Pembina Utama golongan ruang IV/e.

(4) Jenjang pangkat dan golongan ruang Dosen pada program pendidikan profesional sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) huruf b, dari yang terendah sampai yang tertinggi, yaitu : a. Asisten Ahli terdiri atas :

1. Penata Muda golongan ruang III/a
2. Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b

b. Lektor terdiri atas :

1. Penata golongan ruang III/c;
2. Penata Tingkat I golongan ruang III/d;

c. Lektor kepala terdiri atas :

1. Pembina golongan ruang IV/a;
2. Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b;
3. Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c.

2.2.3. Teori Program Pengembangan Karir

Perubahan organisasi yang telah merubah bentuk karir tradisional memunculkan tuntutan bagi organisasi dan individu untuk menyesuaikan diri. Perubahan-perubahan tersebut mengakibatkan munculnya tuntutan baru bagi individu dalam mengembangkan karirnya.

Ketika strategi organisasional melibatkan penyesuaian ulang dan perampingan organisasional yang tidak ada habis-habisnya, merupakan suatu hal yang sulit untuk mengetahui apakah karir itu, bagaimana mengembangkannya. Selanjutnya, beberapa pemberi kerja bertanya-tanya mengapa harus mengkhawatirkan “ perkembangan “ karir untuk para karyawan ketika masa depan kemungkinan besar memiliki peluang promosi internal yang lebih sedikit serta gerakan masuk dan keluar organisasi yang lebih banyak dari individu-individu tersebut. Walaupun pandangan ini tampak ekstrem, perkembangan karyawan telah mengalami perubahan dalam tiga cara signifikan (Mathis and Jackson, 2007) :

1. Sekarang “ tangga” manajemen menengah dalam organisasi meliputi gerakan yang lebih horizontal daripada ke atas.
2. Banyak organisasi (perusahaan) menargetkan kegiatannya untuk memastikan bahwa bisnis mereka berfokus pada kompetensi inti.
3. Pertumbuhan kerja yang berbasis pada proyek membuat karir-karir menjadi satu rangkaian proyek, tidak hanya melangkah ke atas dalam organisasi yang ada.

Dalam kontrak karir yang baru, individu dituntut untuk melakukan *control personal* terhadap karir mereka. Perencanaan karir yang berpusat pada individu lebih berfokus pada karir individu daripada kebutuhan organisasional. Tanggungjawab organisasi dalam manajemen karir akan lebih ringan. Individu dituntut lebih fleksibel, memiliki keahlian dan pengetahuan yang beragam, siap dipindahkan kemanapun, kapanpun untuk melaksanakan tugas apapun. Kondisi semacam ini menurut Mathis dan Jackson (2007 : 341), adanya merger, akuisisi, penyusunan ulang, dan pemberhentian sementara, yang telah mempengaruhi cara orang dan organisasi memandang karir dan perkembangan. Dalam “ karir

yang baru “ individu –bukan organisasi- dapat mengatur perkembangan karirnya sendiri.

Setiap individu akan bertanggungjawab secara penuh dalam mengembangkan karirnya. Karir akan dibangun dengan mempergunakan spesialisasi dalam bidang teknis dan kemampuan di bidang teknologi informasi (Baruch Y, 2003). Oleh karena itu pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran secara terus-menerus (Usmara, 2009).

Manajemen karir yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis pada individu di antara pekerjaan dalam organisasi, pada dasarnya dapat mengurangi ketidaksesuaian antara seorang individu dengan perannya. Selain itu dapat pula mengembangkan kompetensi dan menumbuhkan tersedianya dosen yang akan menciptakan kombinasi bakat yang harmonis bagi tim kerja (*teamwork*) yang optimal, serta pengembangan bakat yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis.

Tujuan manajemen karir ini akan dapat dicapai ketika menghubungkan sistem tenaga kerja dan sistem pasar kerja melalui sistem asumsi yang saling berhubungan tentang sistem pengembangan karir organisasi.

Manajemen puncak bertanggung jawab atas pengembangan program perencanaan karir. Sebuah program yang baik menyebutkan meliputi jalan karir dan penilaian kinerja, pengembangan, peluang untuk dipindahkan dan dipromosikan, serta beberapa perencanaan untuk suksesi. Untuk berkomunikasi dengan individu tentang peluang dan untuk membantu perencanaan, para pemberi kerja dapat menggunakan lokakarya karir, “pusat” atau laporan berkala karir dan konseling karir.

Program pengembangan karir pada dasarnya merupakan integrasi dari perencanaan karir individual dan aktivitas manajemen karir organisasi yang terdiri dari dosen, unsur pimpinan dan organisasi.

Pada dasarnya kata sistem dan program dalam konteks pengembangan karir tidak memiliki perbedaan makna karena dimensi yang terkandung di dalamnya adalah sama. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan istilah program pengembangan karir.

Manfaat bagi pimpinan program pengembangan karir adalah menghasilkan komunikasi yang lebih baik dengan stafnya. Melalui sistem pengembangan karir dosen dapat memperoleh penghargaan untuk *skill* mereka dan kemungkinan karir serta kemungkinan tanggungjawab yang lebih tinggi untuk mengelola karir mereka sendiri (Miarso, 2006). Bagi organisasi, manfaat yang didapat dari sistem pengembangan karir adalah peningkatan loyalitas pekerja, peningkatan komunikasi melalui organisasi dan memperkuat sistem sumber daya manusia.

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam hal ini, bahwa tujuan utama pengembangan karir dalam manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk membangun dan memelihara efektivitas kemampuan kerja. Oleh karena itu faktor-faktor yang membentuk program pengembangan karir dosen adalah kebutuhan organisasi, serta pemanfaatan unsur pimpinan dalam penyediaan *input* dalam pengembangan karir dosen. Faktor yang membantu pemeliharaan produktivitas dan efektivitas kemampuan kerja adalah peran pimpinan/atasan dan kualifikasi dosen serta adanya sistem imbalan yang kompetitif, upah dan struktur penggajian, tunjangan (benefit) dan cuti berkala.

2.2.3.1. Kebutuhan Organisasi

Organisasi dalam menjalankan kegiatannya memerlukan orang-orang yang memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan

organisasi. Dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang telah tersedia, dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut organisasi dapat menyelenggarakan pengembangan kemampuan individu melalui pelatihan (Krietner dan Kinikchi, 2005; Robbin, 2006; Dessler, 2007) Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler,2007). Hal ini sejalan dengan kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja individu pegawai pada pekerjaan atau jabatan yang sedang dipegang. Dengan demikian hal ini membantu pegawai dalam menampilkan pekerjaan dengan benar dan efektif.

Pengembangan individu (dosen) dan manajemen merupakan salah satu usaha untuk memperbaiki komitmen, seperti : memberi dan menanamkan pengetahuan, perubahan sikap atau peningkatan keahlian. Termasuk dalam kegiatan ini adalah program *in-house*, seperti : kursus, pelatihan dan perputaran penugasan, serta program keterampilan.

Tujuan akhir dari program pengembangan ini pada dasarnya adalah meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, secara umum proses pengembangan individu berupa:

1. Prediksi dan respon terhadap kebutuhan organisasi,
2. Penilaian terhadap kinerja individu (dosen) dan pimpinan, dan
3. Pengembangan diri individu (dosen).

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan individu adalah untuk mengantisipasi dan mengeliminir terjadinya penurunan komitmen organisasi dan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan lainnya dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk dapat segera menyesuaikan teknologi yang baru, membuat dosen lebih mampu menyesuaikan diri dan fleksibel. Jika suatu organisasi dapat

meningkatkan kemampuan beradaptasi, maka organisasi tersebut mampu untuk *survival* dan menguntungkan.

Program pengembangan adalah penting untuk beberapa pertimbangan, seperti : promosi dari dalam organisasi merupakan salah satu sumber untuk mengembangkan bakat manajerial. Hal ini dapat membantu organisasi mempertahankan dan mengembangkan individu yang produktif. Selain itu, juga menyediakan tugas yang menantang, menentukan tanggung-jawab yang baru, dan membantu individu dalam mengembangkan kemampuan mereka.

Hal ini juga dapat membantu peserta latihan manajemen untuk mengembangkan pada diri peserta mengenai nilai-nilai yang benar dan sikap kerja di dalam organisasi tersebut. Selain itu dapat pula membantu mengembangkan tanggungjawab organisasi dalam mengembangkan keterampilan individu agar lebih cepat untuk merespon perubahan, individu yang fleksibel terhadap perubahan cenderung lebih puas (Luthan, 2006; Dessler, 2007). Komitmen yang besar dapat mengakibatkan rendahnya perputaran dan ketidakhadiran, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi (Schuler dan Jackson, 1999, Luthan, 2006).

Organisasi pada dasarnya harus menyediakan ruang untuk para dosen mengaktualisasikan potensi dan perkembangan diri serta membantu untuk mengembangkan karir mereka. Oleh karena itu, kebutuhan perguruan tinggi swasta terhadap dosen-dosen yang memiliki kemampuan dapat memberikan peluang pelatihan dan pengembangan, sebagai bagian dari sistem pengembangan karier, yang diberikan oleh organisasi mengarah pada peningkatan kemampuan dosen dan untuk mengaktualisasikan potensi mereka yang pada akhirnya akan meningkatkan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi, yang disesuaikan dengan kebutuhan perguruan tingginya misalnya dalam mencapai nilai akreditasi tertentu.

2.2.3.2. Peran Pimpinan/Atasan

Salah satu kesuksesan dari suatu program pengembangan karir organisasi tergantung peran para pimpinan dalam implementasinya, di samping peran dari dosen itu sendiri.

Program pengembangan karir di dalam organisasi memberikan sejumlah peluang bagi para pimpinan untuk dilibatkan. Baruch (2003) menyatakan bahwa pimpinan memainkan peran yang penting dalam kehidupan kerja individu, mendelegasikan tugas dan tanggungjawab, menentukan harapan, mengevaluasi kinerja, dan menyediakan umpan balik, penghargaan, dan disiplin.

Sebagai contoh, selama penilaian karir, seorang pemimpin dapat bertindak sebagai nara sumber dari informasi tentang suatu pembatasan dan kemampuan individu sampai dengan evaluasi kinerja. Pemimpin juga dapat menyediakan informasi yang akurat tentang jalur karir dan peluang di dalam organisasi, mendukung rencana karir individu (seperti : mencalonkan dosen untuk pelatihan, melakukan penyesuaian jadwal dosen untuk mengijinkan kehadiran dalam program pelatihan), dan bertindak sebagai suatu sumber kunci dari umpan balik bagi kemajuan karir dosen.

Peran pimpinan dalam pengembangan karir individu (Mathis dan Jackson, 2007) dapat dikemukakan sebagai berikut ini:

1. *Coach* (Pelatih), yaitu orang yang mendengarkan, menjelaskan, memeriksa, dan mengartikan perhatian karir karyawan,
2. *Appraiser* (Penilai) yaitu orang yang memberi umpan balik, menjelaskan standar prestasi dan tanggung-jawab pekerjaan,
3. *Adviser* (Penasehat), yaitu orang yang menghasilkan pilihan, membantu mengarahkan ke tujuan, membuat rekomendasi, dan memberi nasihat

4. *Fasilitator* (Penghubung), yaitu orang yang berkonsultasi dengan pegawai atas rencana tindakan dan menghubungkan pegawai ke sumber daya serta orang-orang yang ada dalam organisasi.

Hal ini merupakan *self-appraisal*, informasi jabatan, pemilihan tujuan, perencanaan, dan pemecahan masalah (Mathis dan Jackson, 2007). Dosen memerlukan jawaban atas pertanyaan siapa mereka (ketrampilan dan kemampuan), bagaimana mereka di lihat (kinerja), tujuan dan alternatif mereka, dan jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini tentunya harus mendapat dukungan dari organisasi dalam melalui jenjang jabatan individu yang bersangkutan (Barnett dan Bradley, 2007)

Pimpinan memiliki pengetahuan yang luas tentang lingkungan pekerjaan dan aktivitas pengembangan karir di dalam organisasi. Lebih dari itu, mereka dapat pula memeriksa kembali kemajuan pengembangan karir dosen, dan memfasilitasi seperti memberi nasihat yang menyangkut arah karir. Efektivitas peran pimpinan sebagai pengembang karir, nampaknya perlu pula didukung dengan praktek komunikasi yang terbuka dan jujur.

Adanya komunikasi dua arah, saling tukar gagasan, perasaan dan pendapat, mendengarkan dengan aktif, merupakan hal yang penting di dalam mengembangkan suatu hubungan yang semakin dekat dengan para dosen tersebut. Kemampuan dari para pimpinan untuk memelihara informasi dosen sekitar berbagai hal yang umum mempengaruhi peranan pekerja untuk memberikan kontribusi dalam rangka peningkatan pemahaman tentang kegiatan manajemen, pengurangan kesalah-pahaman yang timbul dari aktivitas sehari-hari, dan peningkatan kepercayaan antara pemberi kerja dari para dosen. Peran pengembangan karir dan perilaku pimpinan pada dasarnya adalah untuk:

1. menyediakan forum untuk diskusi,
2. menyediakan dukungan dan berbagai peluang,

3. memberi umpan balik yang jelas tentang apa yang diharapkan dosen,
4. mengidentifikasi dosen yang potensial,
5. menyediakan pertumbuhan dan peluang yang konsisten untuk para dosen dan tujuan organisasi,
6. mengkomunikasikan kenyataan informal dan formal ke organisasi,
7. menyediakan perlindungan bagi dosen, dan
8. menghubungkan dosen ke sumber daya individu dan sumber daya yang sesuai.

Semua informasi di atas akan menyediakan jalan bagi para pimpinan dan dosen untuk mencapai aspirasi dosen dalam kaitannya dengan karir dan pertumbuhan pribadi mereka dalam organisasi.

Organisasi, pada gilirannya, harus memastikan bahwa unsur pimpinan kompeten di dalam memainkan peran mereka, karena tidak semua unsur pimpinan memiliki ketrampilan yang dibutuhkan dan secara efektif berhadapan dengan tanggung-jawab yang diperlukan dalam pengembangan karir dosen. Dengan demikian organisasi harus menyediakan pelatihan yang perlu, seperti : bimbingan teknis dan informasi perencanaan sumber daya manusia organisasi (Rencana Strategis PTS). Hal ini memungkinkan para pimpinan untuk membantu mengaktualisasikan potensi dosen secara penuh dan membantu organisasi memiliki dosen yang loyal dan efektif.

2.2.3.3. Kualifikasi

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Dosen bukan hanya pengajar, tetapi sekaligus juga pendidik. Posisi dosen, yang seringkali dianggap *superior* dibandingkan mahasiswa, cenderung menempatkan mahasiswa sebagai pihak yang lemah dan patuh mengikuti segala kemauan dosen. Superioritas sering membawa dosen untuk bersikap otoriter dalam proses pembelajaran.

Kondisi seperti ini jelas bertentangan dengan standar etika pembelajaran di PT yang menempatkan mahasiswa sebagai pusat pembelajaran (*student centered learning*) yang intinya dosen mengajar dengan cara tidak memaksa, namun membangun kesadaran, motivasi dan kebebasan akademik. Proses pembelajaran harus mampu memberikan kebebasan dan kesadaran pada mahasiswa, serta menempatkannya sebagai subyek dalam proses ini. Untuk itu perlu dibuat standar etika mengajar dosen sebagai salah satu unsur etika akademik (Miarso, 2006). Di sini dosen tidak hanya memiliki kompetensi kepakaran, tetapi juga harus menguasai metode pembelajaran aktif.

Dosen adalah seorang profesional di bidang ilmunya sehingga dia akan terikat dengan etika profesi maupun etika akademik. Sehingga kualifikasi dosen dapat dilihat dari pengamalan etika-etika pengajaran.

Standar etika mengajar mengharuskan dosen untuk memiliki persiapan matang mengenai bahan mata kuliah yang akan diajarkan. Deskripsi (silabus) mata kuliah harus dimiliki, dipahami dan selanjutnya perlu dimuat dalam bentuk Satuan Acara Perkuliahan (SAP) atau Rencana Program dan Kegiatan Pembelajaran Semester (RPKPS), yang memberikan rujukan untuk mahasiswa mengenai rincian kegiatan, metode, sumber daya, dan tolok ukur pembelajaran. Etika akademik merupakan dasar bagi setiap unsur sivitas akademika, khususnya dosen dan mahasiswa, untuk berinteraksi secara dinamis-produktif dalam suasana akademik yang kondusif dan saling menghargai.

2.2.3.4. Sistem imbalan (*Reward*) Organisasi

Kewajiban paling utama dan pemberi kerja kepada individu adalah membayar gaji mereka (Robbin, 2006).

Secara umum, organisasi bermaksud mempengaruhi perilaku individu dan memotivasi mereka melalui sistem imbalan /penghargaan. Tujuan dari penerapan sistem imbalan dalam organisasi pada dasarnya adalah : (1) untuk menarik individu yang pantas dan cukup, (2) mempertahankan kondisi individu jauh lebih baik sedemikian sehingga mereka dapat membangun karir mereka di dalam organisasi, (3) dan untuk memberi imbalan/penghargaan atas kesetiaan, pengalaman dan prestasi yang telah diraihny.

Suatu sistem imbalan (kompensasi) mengacu pada semua format dari upah atau insentif individu dan timbul dari sistem ketenaga-kerjaan mereka. Sistem ini memiliki dua komponen, yaitu (1) sistem pembayaran keuangan langsung yaitu berupa : gaji, insentif, komisi dan bonus, (2) sistem pembayaran keuangan tidak langsung yaitu berupa : tunjangan (*benefit*) seperti : asuransi dan uang liburan, fasilitas anak, uang pensiun dan rencana pendidikan (Dessler, 2007; Mathis dan Jackson, 2007). Tunjangan (*benefits*) diberikan kepada individu sebagai suatu imbalan/penghargaan dan motivasi atau untuk kesinambungan hubungan ketenagakerjaannya dengan perusahaan/organisasi. Ini juga meliputi pemberian semua barang-barang atau komoditas yang digunakan sebagai pengganti uang untuk imbalan/penghargaan kepada pegawai.

Sistem imbalan organisasi pada dasarnya terdiri dari mekanisme informal dan formal untuk menggambarkan macam dari perilaku yang diinginkan, mengevaluasi kinerja, dan imbalan atas kinerja yang baik. Kebanyakan sistem imbalan menawarkan upah, benefit, dan promosi ketika perilaku pegawai sesuai atau melebihi standar kinerja. Ini merupakan penghargaan yang bersifat *extrinsic rewards*, karena menyediakan kepuasan selain dari pekerjaan itu sendiri.

Upah merupakan satu-satunya motivator utama yang digunakan dalam organisasi masyarakat (Noe *et al.*, 2006). Dalam rangka menarik dan mempertahankan individu baru dan individu yang dinilai, organisasi harus menawarkan paket gaji yang menarik, sesuai dengan ketrampilan dan pengetahuan mereka, serta prestasi kerja, yang pada akhirnya bermanfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan kerja di dalam organisasi.

Secara umum, terdapat lima unsur dalam paket kompensasi pegawai, yaitu : gaji, tunjangan (*benefits*), insentif yang jangka pendek, insentif jangka panjang, dan penghasilan tambahan. Seperti halnya dengan pekerjaan yang lain, nilai kerja personal pada umumnya ditentukan melalui analisis pekerjaan dan survei gaji . Hasilnya adalah penyesuaian yang baik tentang tingkatan gaji. Kompensasi eksekutif cenderung lebih menekankan pada insentif kinerja dari pada pembayaran gaji berdasarkan yang dikerjakan individu, karena yang dihasilkan organisasi pada dasarnya lebih mencerminkan kontribusi dari para pimpinan secara langsung dibanding para individu pada eselon bawah.

Secara psikologis diketahui bahwa orang mempunyai banyak kebutuhan. Namun demikian, hanya beberapa kebutuhan yang dapat secara langsung dipenuhi dengan uang. Kebutuhan lain seperti : kebutuhan akan prestasi, keanggotaan (*affiliation*), kekuasaan, dan aktualisasi diri, juga memotivasi perilaku, hanya dapat dipenuhi secara tidak langsung oleh uang. Penghargaan, seperti: pujian merupakan suatu bentuk dari penghargaan intrinsik dan informal yang berperan penting di dalam memotivasi dan mempertahankan anggota organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Nilai dari penghargaan informal tersebut, secara spontan adalah bentuk-bentuk penghargaan/imbalan non-keuangan yang dikenal yaitu kemajuan hari ini sebagai motivator. Terdapat dua pertimbangan untuk ini, yaitu : (1) Penghargaan tradisional , seperti : kompensasi, dan promosi, meskipun sangat penting, hal ini

sedikit lebih efektif dalam memotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi, (2) Penghargaan informal adalah sangat efektif dan sangat diinginkan oleh para individu saat ini .

Sistem imbalan/penghargaan di dalam organisasi secara umum memandu tindakan yang mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja individual (Noe, *et al.*, 2006). Oleh karena itu, jika digunakan sewajarnya, penghargaan dapat mendukung usaha lainnya untuk mempengaruhi motivasi. Hal ini juga berarti bahwa sistem penghargaan itu perlu menawarkan beberapa jenis penghargaan untuk meningkatkan kemungkinan penghargaan lainnya yang dibutuhkan masing-masing individu.

Penghargaan harus dilihat secara adil oleh dosen yang lain di dalam kelompok kerja, sehingga mereka tidak akan merasa kecewa dan meninggalkan organisasi. Sistem penghargaan yang dilaksanakan tersebut seharusnya dapat menarik, mempertahankan individu (dosen) untuk tetap pada organisasinya masing-masing.

2.2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sejumlah keseluruhan akibat positif atau rasa individu itu punya ke arah pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sejumlah kesenangan atau kepuasan menghubungkan dengan satu pekerjaan. Kepuasan kerja adalah reaksi emosional seseorang untuk pekerjaan itu sendiri. Ini adalah sikapnya ke arah pekerjaannya (Locke *dalam* Luthan, 2006; Robbin, 2006; Suri, 2007).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa : a) kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja, b). Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negative). Bila perasaan emosionalnya puas berarti kepuasan kerja tercapai sebaliknya bila tidak berarti karyawan tidak puas,c). Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan diperoleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya, d). Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan (Robbin, 2006; Luthan, 2006; Mathis and Jackson, 2007; Suri, 2007).

2.2.4.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2006) menyatakan bahwa faktor-faktor penting kepuasan kerja adalah:

a. Kondisi Pekerjaan

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Lebih lanjut menurut Robbins (2006), faktor lain dari kondisi kerja adalah kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

b. Gaji

Menurut Mathis dan Jackson (2007) menyatakan bahwa gaji merupakan bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja.

Kepuasan terhadap gaji akan tercipta dengan adanya usaha atau kerja yang dilakukan oleh seseorang sebab secara pribadi seseorang akan merasa puas jika hasil pekerjaannya dihargai dalam bentuk materi maupun non materi. Pemberian gaji yang layak akan menjadi penentu kepuasan seseorang dalam bekerja.

c. Supervisi

Supervisi atau pengawasan merupakan fungsi penilaian terhadap pekerjaan, apakah telah memenuhi standar sesuai yang direncanakan atau terdapat penyimpangan di dalamnya.

Peran pimpinan dalam pengawasan cukup berarti untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan dalam proses pengawasan adalah menciptakan pengawasan yang fleksibel atau tidak terlalu kaku.

d. Rekan kerja yang mendukung

Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Salah satu tujuan yang diharapkan dalam melakukan pekerjaan setelah terpenuhinya kepuasan akan kebutuhan fisik adalah kebutuhan sosial.

Sesuai dengan pernyataan Robbins (2006), bahwa bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

Rekan kerja adalah orang-orang yang turut membantu sukses tidaknya kerja yang dilakukan. Perilaku sesama pekerja mendorong tumbuhnya kepuasan jika satu sama lain bersikap menghargai, memotivasi, tidak terjadi konflik negatif dan bersikap bijaksana jika terdapat kesalahan yang dilakukan oleh rekan sekerja yang lainnya.

Luthans (2006) menyatakan bahwa, ada lima faktor kepuasan kerja yaitu:

a. Pekerjaan yang menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b. Pemberian upah

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

c. Kondisi kerja

Kondisi kerja dalam perusahaan sangat membantu karyawan dalam bekerja. Dengan kondisi kerja yang sangat nyaman dan memadai akan mempengaruhi kualitas karyawan.

d. Supervisi

Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahannya.

e. Rekan kerja

Mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Sudah merupakan tugas dari perusahaan dalam menciptakan kondisi dan suasana yang nyaman bagi karyawan-karyawannya bila tidak ingin kehilangan sumber daya manusia yang berpotensi. Selain itu, perusahaan juga harus menyadari bahwa kepuasan kerja juga mempengaruhi kelancaran karyawannya dalam melakukan tugas-tugasnya.

Terdapat sebelas (11) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja : 1). Kebijakan/administrasi perusahaan, 2). Supervisi, 3). Kondisi kerja, 4). Hubungan antar personal, 5). Gaji, 6). Keamanan Kerja, 7). Prestasi Kerja, 8). Tanggung Jawab, 9). Kesempatan untuk tumbuh/berkembang, 10). Pengakuan, 11). Pekerjaan itu sendiri, oleh Herzberg dikelompokkan menjadi dua faktor (motivator dan higienis) yang akan membentuk dua garis yang berbeda.

Penelitian ini memilih aspek kepuasan kerja tersebut menjadi satu faktor kepuasan kerja, yang kemudian dijadikan lima indikator yaitu 1). Rekan sekerja, 2). Pekerjaan itu sendiri, 3). Supervisi, 4). Promosi, 5). Penggajian/penghargaan. Pendapat peneliti ini didukung oleh Kreiner dan Kinicki, 2005; Robbin, 2006, Mathis dan Jackson, 2005; Locke *dalam* Luthan, 2006; Gibson *et al.*, 2007).

Rekan sekerja (*co worker*) merupakan dukungan dari orang di sekitar lingkungan kerja sebagai wujud kebutuhan akan interaksi sosial. Apabila karyawan mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan/penyelia juga merupakan determinan utama dalam meningkatkan kepuasan (Kreitner dan Kenicki, 2005; Robbin, 2006; Luthan, 2006; Suri, 2007)

Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) merupakan kesesuaian antara pekerjaan yang dijalankan dengan kemampuan karyawan. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka (Kreitner dan Kinicki, 2005; Robbin, 2006; Luthan; 2006; Suri, 2007)

Supervisi (*supervision*) merupakan dukungan penyeliaan dari organisasi sebagai wujud kebutuhan akan penghargaan non material kepada karyawan. Dalam hal ini apabila organisasi memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat menciptakan kepuasan bagi yang bersangkutan (Kreiner dan Kenicki, 2005; Robbin, 2006; Luthan, 2006; Suri, 2007)

Promosi (*promotion*) merupakan kebijakan organisasi dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki karir yang berkembang dalam suatu jabatan/pangkat tertentu. Apabila kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak kembar-arti, dan segaris dengan harapan mereka maka dapat meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2005; Robbin, 2006; Luthan; 2006; Suri, 2007)

Penggajian/penghargaan merupakan penghargaan yang diperoleh karyawan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya baik bersifat materi maupun pujian dari atasan. Apabila organisasi memberikan penghargaan ini kepada karyawan maka dapat meningkatkan kepuasan kepada yang bersangkutan (Kreitner dan Kinicki, 2005; Robbin, 2006; Luthan, 2006; Suri, 2007)

2.2.5. Komitmen Organisasi

2.2.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Definisi umum dari komitmen organisasi menurut Cichy, Cha dan Kim (2009) mencerminkan arti mengikat atau menghubungkan individu ke organisasi itu sendiri. Komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen yang tinggi memperlihatkan:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan
2. Kesiediaan untuk berusaha bekerja sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut
3. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasional lebih sering diartikan sebagai : 1). Keinginan yang kuat dari anggota untuk bertahan dalam organisasi, 2). Berusaha sekuat tenaga untuk menjadi bagian dari organisasi, dan 3). Adanya rasa percaya dan menerima nilai-nilai dan tujuan dari organisasi. (Robbin, 2006; Mathis dan Jackson, 2006; Suri, 2007; Cohen, 2007).

Minner (2003) menggambarkan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Trial *dalam* Spector, 2001, menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasi, sebagai berikut :

1). Pendekatan Pertukaran (*Exchange Approach*), di mana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggotanya dan anggota terhadap organisasi, sehingga makin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota, maka makin besar pula komitmen mereka pada organisasi.

2). Pendekatan psikologis (*Psychological Approach*), di mana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengkaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan

organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Menurut Greenberg dan Baron (2011), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Randall, Fedor, dan Longenecker (*dalam* Greenberg & Baron, 1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover* (Greenberg & Baron, 1993)

Currivan (2000) menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan (Porter & Lawler *dalam* Mowday dkk, 1982)

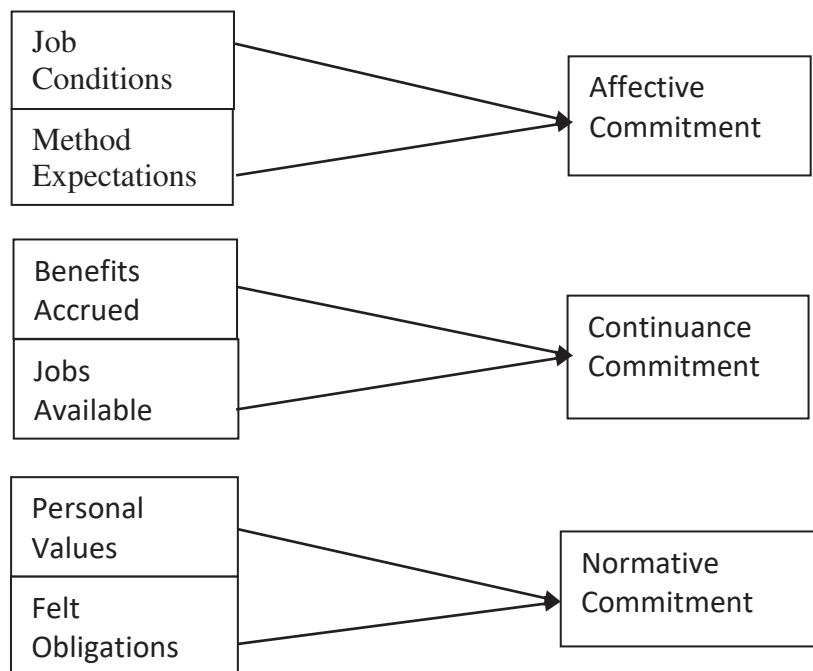
Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi (*organizational Commitment*) adalah suatu ikatan psikologi karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya : 1). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2). Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan 3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi (Cohen, 2007; Guleryuz, 2008).

2.2.5.2. Bentuk Komitmen Organisasi

Secara lebih rinci Meyer, Allen dan Smith (2001) mengemukakan ada tiga komponen tentang komitmen organisasional : a). *Affectif Commitment*, terjadi

apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional, b). *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain, c). *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan (Kreiner dan Kinicki, 2005; Luthan, 2006; Suri, 2007; Greenberg dan Baron, 2011)

Spector (2001) menggambarkan bentuk-bentuk komitmen organisasional, serta faktor-faktor yang membentuknya sebagai berikut :



Gambar 2.4. : Faktor-faktor Pembentuk Komitmen Organisasi

Keterangan : —————> tanda panah dimaknai sebagai faktor yang membentuk

Sumber : Spector (2002).

2.2.5.3. Faktor-faktor Yang mempengaruhi Komitmen organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan

pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya Steer (1985) dalam Curran (2000) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu : 1) ciri pribadi pekerja, termasuk juga masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginannya yang berbeda tiap karyawan. 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja, 3) pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lainnya mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Teori umum (*grand theory*) yang menjadi sumber dan pendukung utama dalam penelitian ini adalah teori yang membahas mengenai perilaku manusia dalam memandang pengembangan karir dari Schein yang dikonsept ulang oleh Feldman dan Bolino (Suutari dan Taka, 2004; Danziger dan Valency, 2006; Coetzee *et al.*, 2007). Teori kepuasan kerja dari Herzberg (1963) dalam Spector, 2001; Robbin, 2006, Luthan, 2006, teori Komitmen pada organisasi dari Porter, 1974 yang dikembangkan oleh Ellen dan Meyer (Luthan, 2006)

3.1.1 .Pengaruh Dasar Karir Individu Terhadap Kepuasan Kerja

Studi pertama tentang dasar karir dilakukan oleh Schein (1974) pada mahasiswa MIT di Sloan Massachusetts Amerika. Dia menyebutnya sebagai jangkar karir menunjuk ke satu pola dari persepsi dari bakat dan kemampuan, nilai dan alasan berpengaruh pada karir seseorang berhubungan keputusan karier (Schein 1974, 1975, 1996). Penelitian yang diarahkan oleh DeLong (1982) seperti yang dikutip oleh Coetzee *et al.*, (2007) jangkar karir sebagai satu gabungan dari sesuatu orientasi karir dan persepsi bakat diri . Dalam konteks pembahasan ini, penekanannya menyangkut orientasi karir sebagai satu pusat bagian dari konsep dasar karir untuk pengukuran yang dapat dioperasionalisasikan dengan bantuan Inventarisasi Orientasi Karir yang dikembangkan oleh Schein (1974).

Teori dasar karir yang cukup banyak diteliti dan didokumentasikan dengan baik adalah teori tentang dasar orientasi karir dari John Holland (Rayman, *et al.* 1999). Teori Holland berhadapan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir dan didasarkan pada konsep kesetaraan yaitu kesesuaian antara individu dan lingkungannya.

Holland melihat dasar karir sebagai suatu ungkapan dari kepribadian dan menyatakan bahwa "orang-orang mencari lingkungan yang akan mereka manfaatkan untuk melatih kemampuan dan keterampilan, mengekspresikan sikap, permasalahan dan peran mereka". Ia telah menggolongkan enam pola secara terpisah yang menjelaskan banyak dasar karir setiap orang yang mempunyai tipe karir tertentu dari lingkungan pekerjaan di mana satu sama lain setara. Holland mengklaim bahwa enam dasar karir, dia mengemukakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai, motivasi dan kebutuhan) adalah penentu penting atas pilihan karir.

Ramakrishna & Potosky (2003) menemukan kemauan untuk mengubah pekerjaan berhubungan dengan orientasi karir, dimana seperti gerakan dekat dengan pekerjaan saat ini berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Konsisten dengan penelitian tersebut Jiang, Klein dan Balloun (2001) meneliti tentang pengaruh secara bersama-sama antara internal dan eksternal dasar karir terhadap kepuasan kerja. Hasilnya terdapat pengaruh positif antara dasar karir internal terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh positif antara dasar karir eksternal terhadap kepuasan kerja serta ada pengaruh secara bersama-sama antara dasar karir internal dan eksternal terhadap kepuasan kerja. Demikian juga penelitian Iskandar (2007) ditemukan hasil terdapat pengaruh signifikan antara jangkar karir dengan kepuasan kerja pada pegawai negeri sipil.

Sementara beberapa peneliti menemukan hasil yang berbeda seperti penelitian Danziger dan Valency (2006) menemukan pada dasar karir mahasiswa MBA yang bekerja paruh waktu dan Nachbaggeur dan Ridle (2002) menemukan pada dasar karir tenaga administrasi pada Vienna University dan pengajar pada Colleges of Business Administration tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Ditambahkan bahwa individu yang bekerja sesuai dengan dasar karirnya cenderung lebih puas dibandingkan dengan individu yang bekerja tidak sesuai dengan dasar karirnya.

3.1.2. Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Schein (1978) memberikan suatu pandangan bahwa keseimbangan kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi merupakan hal penting bagi efektivitas sistem pengembangan karir. Schein yakin bahwa satuan proses penyesuaian dapat membuat sistem pengembangan karir sukses. Keterkaitan antara komponen perencanaan dan tahapan karir individual, secara efektif dapat digunakan untuk mencocokkan (*match*) antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu.

Senada dengan pendapat tersebut Hedge *et al.*, (2006) menyatakan bahwa program pengembangan karir harus disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan individu untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian mengenai pengaruh program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dilakukan pada PNS di Kabupaten Kutai Kartanegara yang dilakukan oleh Iskandar (2007). Hasil studi ini menemukan bahwa program pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Memperkuat pendapat tersebut Chen *et al.*, 2004, menemukan bahwa semakin

lebar celah antara kebutuhan karir individu dengan program pengembangan karir maka semakin tinggi tingkat ketidakpuasan.

Sementara penelitian Hedge *et al.*, 2006 belum menemukan adanya pengaruh antara program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karena belum diuji secara empirik masih berupa proposisi.

3.1.3. Pengaruh langsung dan tidak langsung Dasar Karir individu Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan rasa keikatan yang menghubungkan individu kepada organisasinya (Currivan, 2000; Suri, 2007; Cichy, Cha dan Kim, 2009). Komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan organisasi kepada anggotanya (Scotter, 2000; Trial *dalam* Spector, 2001). Sehingga makin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota, maka makin besar pula komitmen mereka pada organisasi (Kalayar & Ozmutaf, 2009).

Individu dapat lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya apabila memahami apa yang menjadi dasar karirnya (Igrabia, *et al.*, 1991; Hardin, Stock dan Graves, 2001; Addae, Parboteh dan Velinor, 2008; McCabe, Garaban, 2008; Cichy, *et al.*, 2009). Komitmen organisasi yang tinggi dari seseorang diperlukan agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Individu yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak baik terhadap karir yang dijalannya (Igrabia, *et al.*, 1991).

Individu dapat lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya apabila memahami apa yang menjadi dasar karirnya

(Igrabia, *et al.*, 1991; Hardin, Stock dan Graves, 2001; Addae, Parboteeh dan Velinor, 2008; McCabe, Garaban, 2008; Cichy, *et al.*, 2009).

Hasil penelitian Coetzee *et al.*, 2007, membuktikan bahwa walaupun ada hubungan antara dasar karir individu dengan komitmen organisasi tetapi tidak terbukti berpengaruh langsung kepada komitmen organisasi.

3.1.4. Pengaruh langsung dan tidak langsung Program Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam banyak hal, kunci untuk memenangkan komitmen individu adalah menawarkan kepada mereka suatu kesempatan untuk memiliki dan mengisi sebuah karir yang berhasil (Igrabia, *et al.*, 1991).

Penelitian Hedge *et al.*, 2006 yang merancang program pengembangan karir dalam meningkatkan komitmen pada Angkatan Laut Amerika. Dalam merancang program pengembangan harus memperhatikan komponen penting dalam karir individu Hall (1996) yang meliputi : 1) perspektif jangka panjang, 2) karir yang efektif berhubungan antara tujuan pribadi dan organisasi, 3) hasil karir diakibatkan oleh usaha individu dan kontrol di luar individu (organisasi). Aktivitas organisasi secara efektif memilih dan mengembangkan karyawan untuk menghadapi kebutuhan organisasi ke depan. Manajemen karir di tingkat organisasi merupakan satu proses berkelanjutan untuk mempersiapkan, mengimplementasikan, dan memonitor rencana karir individu dengan satu konsep dalam program pengembangan karir (Hall, 1996). Program pengembangan karir pada dasarnya merupakan integrasi dari perencanaan karir individual dan aktivitas manajemen karir organisasi yang terdiri dari individu, unsur pimpinan dan organisasi. Namun dalam penelitian ini belum ditemukan

adanya pengaruh antara program pengembangan karir terhadap komitmen pada organisasi, karena masih berupa proposisi.

Senada dengan pendapat tersebut Hedge *et al.*, 2006 berpendapat bahwa dengan sistem pengembangan karir yang dirancang sedemikian rupa untuk mengembangkan karir anggotanya dapat menciptakan kepuasan kerja sekaligus berkomitmen pada organisasinya.

Chen *et al.*, 2004 menambahkan dengan sistem pengembangan karir yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan menyebabkan karyawan lebih puas terhadap pekerjaannya dan dimungkinkan karyawan memiliki komitmen pada organisasinya.

Dengan demikian, program pengembangan karir yang dirancang dengan baik dapat menciptakan komitmen organisasi baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

3.1.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja merupakan sejumlah keseluruhan akibat positif atau rasa individu itu punya ke arah pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sejumlah kesenangan atau kepuasan menghubungkan dengan satu pekerjaan. Kalau anda menyukai pekerjaanmu dengan sungguh, anda akan mengalami kepuasan pekerjaan tinggi. Kepuasan kerja adalah reaksi emosional seseorang untuk pekerjaan itu sendiri. Ini adalah sikapnya ke arah pekerjaannya (Locke *dalam* Luthan, 2006; Robbin, 2006, Suri, 2007). Sedangkan komitmen pada organisasi merupakan rasa keikatan yang menghubungkan individu kepada organisasinya (Currivan, 2000; Suri, 2007; Cichy, Cha dan Kim, 2009). Komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan organisasi kepada anggotanya (Scotter, 2000; Trial *dalam* Spector, 2001).

Sehingga dengan adanya kepuasan terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan komitmen pada organisasinya (Spector, 2001)

Penelitian yang dilakukan oleh .E. Jernigan, III, Joyce M. Beggs & Gary F. Kohut (2002), terhadap perawat di rumah sakit swasta. Diperoleh hasil kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pada organisasi. Konsisten dengan hasil penelitian tersebut Zagladi (2004) yang melakukan penelitian pada dosen Kopertis Wilayah XI Kalimantan menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pada organisasi.

Sementara penelitian Scotter (2000) pada tenaga mekanik dan pengawas Angkatan Udara Amerika serta penelitian Currivan (2000) pada guru di Chicago Public Schools tidak menemukan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi.

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka penelitian ini mencoba mengkaji secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi.

3.2. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berlandaskan pada kajian teoritis dan kajian empirik sebagaimana diuraikan pada Bab I dan Bab II, maka kerangka pemikiran penelitian tentang hubungan dasar karir individu, program pengembangan karir dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat diuraikan sebagai berikut :

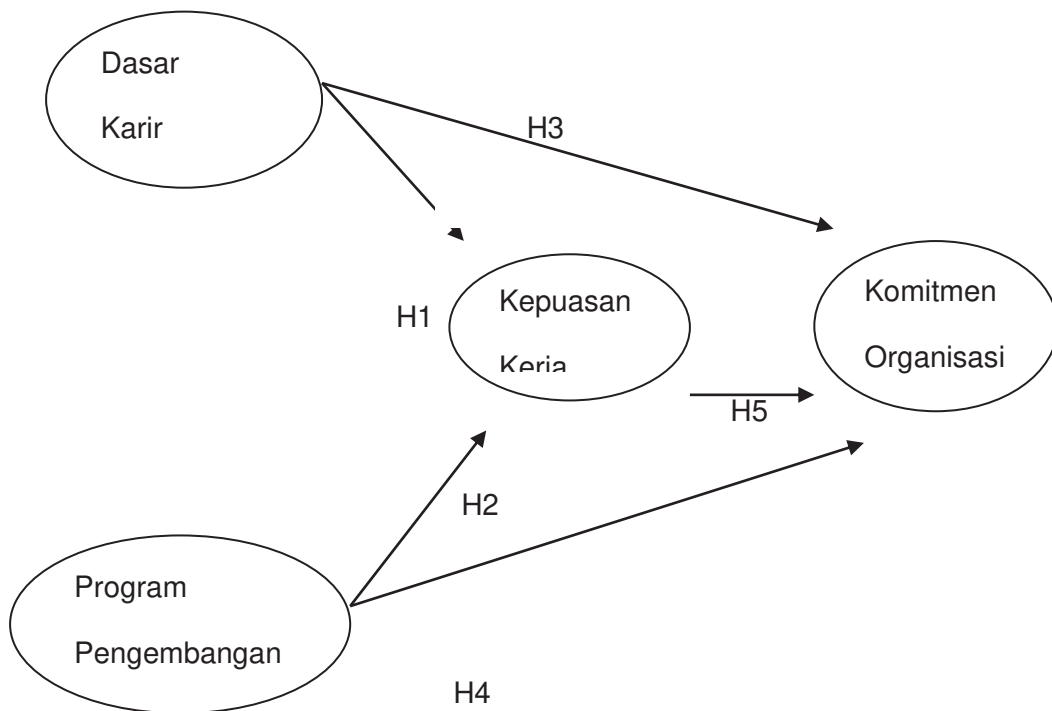
- Dasar karir individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi
- Program pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi
- Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Variabel-variabel penelitian yang diturunkan dari teori dan studi empiriks sebagai pijakan membuat dimensi maupun indikator dalam disertasi ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel dasar karir individu (Danziger dan Valency, 2006, Coetzee *et al.*, 2007; Dries, *et al.*, 2008) yang terdiri dari dimensi-dimensi :1. Dasar karir bakat dan kemampuan, 2. Dasar karir motif dan kebutuhan, dan 3. Dasar karir sikap dan nilai.
2. Variabel Program Pengembangan karir (UU Guru dan Dosen, 2003; ;Chen, *et al.*, 2004 ; Hedge *et al.*, 2006; Iskandar, 2007) dengan indikator : (1). Kebutuhan Organisasi (2). Peran atasan/pimpinan, (3). Kualifikasi, 4). Sistem imbalan
3. Variabel Kepuasan Kerja dikembangkan oleh (Herzberg. 1963. Spector, 2001, Kreitner dan Kinicki, 2005; Luthan, 2006; Robbin, 2006) terdiri dari indikator : (1) Rekan kerja, (2) Pekerjaan, (3) Supervisi, (4) Promosi, (5) Penggajian/penghargaan.
4. Variabel Komitmen Organisasi dikembangkan oleh (Mowday *et al.*, 1982; Meyer dan Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993, 2002, 2004; Chicy *et al.*, 2009). Terdiri dari indikator : 1). Afektif, 2). Kontinyu dan 3). Normatif.

Dengan demikian sesuai dengan proposisi yang diajukan pada kerangka konseptual bahwa *Dasar Karir individu dan Program Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.*

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian penelitian-penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian ini seperti pada Gambar 3.1 :



Gambar 3.6 : Kerangka Konseptual penelitian

Keterangan :

H1 ; (Jiang, *et al.*,2001; Iskandar, 2007)

H2 : (Chen *et al.* 2004 ; Hedge *et al.*, 2006' Barnett dan Bradley, 2007 ; Iskandar , 2007)

H3 : (Danziger dan Valency, 2006 ; Coetzee, Schreuder dan Tladinyane, 2007).

H4 : Kebaruan dalam penelitian ini

H5: (Nachbaggeur dan Ridle, 2002 ; Jernigan *et al.*, 2002, Robbin, 2006)

3.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka konseptual yang dibangun atas dasar kajian teoritis dan kajian empirik, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan dan diuraikan berikut ini :

3.3.1. Dasar karir individu dan Kepuasan kerja

Dasar karier menunjuk ke satu pola dari persepsi dari bakat dan kemampuan, nilai dan motif berpengaruh pada karier seseorang berhubungan keputusan karier (Schein 1974, 1975, 1996). Penelitian yang diarahkan oleh DeLong (1982) seperti yang dikutip oleh Coetzee *et al.* (2007) pengaruh dasar karir sebagai satu gabungan dari sesuatu orientasi karier dan persepsi bakat diri.

Teori Holland mengatakan sebagian besar bakat terkait dengan pilihan karir individu. Dalam hal ini mengidentifikasi secara spesifik jenis karir yaitu kepribadian mereka dan jenis lingkungan pekerjaan tertentu yang dapat dipertukarkan. Teori ini menyediakan suatu ukuran yang setara antara seseorang dan suatu pekerjaan. Hal ini mempunyai suatu dampak pada kepuasan atau ketidakpuasan kerja yang dapat dialami seseorang. Sehingga apabila seseorang bekerja pada bidang yang tidak sesuai dengan bakatnya maka orang tersebut merasa tidak puas.

Konsep dari sikap karir berkaitan dengan bagaimana individu menerima dan mengevaluasi karirnya. Individu yang memiliki sikap karir positif akan pula memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya (Gibson *et al.*, 2007), dengan demikian ia akan lebih puas dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis 1 sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Semakin baik Dasar karir individu maka Kepuasan Kerja semakin meningkat.

3.3.2. Program pengembangan karir dan kepuasan kerja

Program pengembangan karier sebagai respons atas kebutuhan karier individu, menjadikan alasan program pengembangan karier yang berorientasi pada kebutuhan karir. Program demikian dapat makin memuaskan harapan karier individu dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Tentu, ketika mempertimbangkan kebutuhan, satu juga punya untuk mempertimbangkan tujuan dan kebutuhan organisasi, seiring dengan keadaan keuangan dari organisasi, seperti halnya yang sudah ada pada, program pengembangan karier (Chen *et al.*, 2004).

Baruch (1996) menunjukkan program pengembangan karir harus sesuai dengan kebutuhan individu pada organisasi. Dengan demikian dapat memberikan kepuasan kerja pada individu yang bersangkutan. Sejak orang-orang membedakan banyak sekali pada kebutuhan mereka, langkah dari tahap dari hirarki karir, dan banyak karakteristik lain, perencanaan karier dan manajemen harus tersebar luas dan berbeda, sehingga yang ini akan mencocokkan keanekaragaman dari kebutuhan individu (Baruch, 1996).

Program pengembangan karir adalah suatu usaha yang direncanakan untuk menghubungkan antara kebutuhan karir individu secara individual dengan persyaratan kemampuan individu dalam organisasi (Hall, 1986 *dalam* Hedge, *et al.*,2006). Hal ini merupakan suatu proses untuk membantu pegawai merencanakan karir mereka sejalan dengan suatu persyaratan dalam organisasi dan arah yang strategis.

Faktor yang membantu pemeliharaan produktivitas dan efektivitas kemampuan kerja yaitu adanya sistem imbalan yang kompetitif, upah dan struktur penggajian, tunjangan (benefit) dan cuti berkala.

Singh *et al.* (2009) menyimpulkan bahwa gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan dan hubungan rekan sekerja mempunyai kaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Quarstein *et al.* (1992) menemukan bahwa gaji, peluang kenaikan pangkat, suasana kerja, penyeliaan dan pemberian penghargaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja individu.

Menurut Robbins (2006) terdapat beberapa faktor yang membentuk kepuasan kerja individu. Pertama adalah pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*), artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Kedua masalah reward yang sesuai (*equitable rewards*), yang dimaksud *reward* misalnya gaji, komisi, bonus, dan juga kebijakan promosi.

Hipotesis 2 : Semakin baik Program Pengembangan Karir maka Kepuasan kerja semakin meningkat.

3.3.3. Dasar karir Individu dan komitmen organisasi

Karir yang sesuai dengan kebutuhan individu dapat meningkatkan loyalitas individu pada organisasi yang berikutnya dapat meningkatkan komitmen pada organisasi (Werther dan Davis, 2004). Senada dengan itu Dessler (2007) juga mengatakan bahwa komitmen individu pada organisasi dapat diperoleh dengan memberikan pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan individu.

Penemuan dari satu pembahasan yang diarahkan oleh Valentine, Godkin & Lucero (2002) memperlihatkan bahwa komitmen pada organisasi secara positif terkait antara kecocokan orang pada organisasi. Penelitian ini juga mendemonstrasikan bahwa satu konflik di antara karakteristik pribadi dari karyawan dan atribut dari organisasi mereka berhubungan dengan ketidakpuasan kerja, komitmen pada organisasi yang rendah, kinerja pekerjaan di bawah standard, pekerjaan menekan dan perputaran (Judge & Ferris 1992; Peterson 2003; Schneider, Goldstein & Smith, 1995 dalam Coetzee *et al.*, 2007).

Penelitian dari Chen *et al.* (2004) menemukan bahwa ada variasi dan hubungan antara kebutuhan karir karyawan dan organisasi, Pengembangan karir dengan kepuasan kerja dan intensitas pergantian pada personalia R & D. Alat analisis yang digunakan adalah analisis faktor, dan diperoleh hasil kebutuhan karir karyawan R & D bervariasi pada setiap tahap karirnya dan tergantung pada tahap karir yang mereka miliki, semakin panjang celah antara kebutuhan karyawan dengan program pengembangan karir maka semakin tinggi tingkat retensi pergantian dan ketidakpuasan, yang mana intensitas pergantian merupakan salah satu indikator dari komitmen organisasional (Gibson *et al.*, 2007).

Komitmen individu pada organisasi diharapkan dapat muncul sebagai tujuan perancangan budaya organisasi dan sistem insentif karir individu. (Nachbaggauer dan Riedl, 2002).

Hipotesis 3 : Semakin baik Dasar Karir Individu maka Komitmen Organisasi semakin meningkat baik langsung maupun melalui Kepuasan kerja.

3.3.4. Program pengembangan karir dan komitmen organisasi

Tujuan utama program pengembangan karir pada dasarnya adalah untuk membangun dan memelihara efektivitas kemampuan kerja. Oleh karena itu faktor-faktor yang membentuk program pengembangan karir individu adalah pelatihan dan pengembangan, serta pemanfaatan supervisor dan atau pimpinan dalam penyediaan input dalam pengembangan karir individu. Faktor yang membantu pemeliharaan produktivitas dan efektivitas kemampuan kerja yaitu adanya sistem imbalan yang kompetitif, upah dan struktur penggajian, tunjangan (benefit) dan cuti berkala.

Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Dengan program pengembangan karir yang efektif, maka dapat meningkatkan komitmen individu pada organisasi (Mathis dan Jackson, 2006, Hedge *et al.*, 2006; Gibson et al., 2007; Wong, 2008)

Hipotesis 4 : Semakin baik Program pengembangan karir maka komitmen organisasi semakin meningkat baik langsung maupun melalui kepuasan kerja.

3.3.5. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Teori kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Herzberg (Kreitner dan Kinicki, 2005) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau

perbandingan antara harapan dengan kenyataan. Locke (*dalam* Gibson, 2007) menambahkan bahwa seseorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan harapan atau yang diinginkan. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang ia hadapi, maka orang tersebut semakin puas.

Komitmen pada organisasi merupakan sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja (Cichy *et al.*, 2009), sehingga kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan komitmen pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nachbaggeur dan Ridle (2002), menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan satu sama lain, Zagladi (2004) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pada organisasi. Temuan Kalayar dan Ozmutaf (2009) mengkonfirmasi hasil tersebut bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen pada organisasi.

Hipotesis 5 : Semakin baik Kepuasan kerja maka komitmen organisasi semakin meningkat

3.4. Definisi Operasional Variabel

1. Dasar karir Individu (X_1)

Dasar karir didefinisikan sebagai satu konsep jabatan diri yang membantu untuk menjelaskan satu area pertumbuhan dari kemantapan karir individu; yang mencerminkan kebutuhan karir individu, motif sebagai penggerak individu, dan bakat ditemukan dari individu berlandaskan pengalaman serta sikap dan sistem nilai yang dipegang teguh seseorang pada saat menentukan

jenis pekerjaan (pilihan karir) yang ingin dicapainya. Faktor-faktor yang membentuk Dasar karir individu dalam penelitian ini adalah : (1). Karir berdasarkan bakat dan kemampuan (2) Karir berdasarkan motif dan kebutuhan (3) Karir berdasarkan sikap dan nilai.

2. Program Pengembangan karir (X_2)

Program pengembangan karir merupakan upaya penting organisasional dalam perancangan dan implementasi, untuk mencapai suatu keseimbangan antara kebutuhan karir individual dan kemampuan kerja yang dipersyaratkan organisasi. Faktor-faktor yang membentuk Program pengembangan karir organisasi menurut studi ini adalah : (1). Kebutuhan organisasi (2). Peran atasan dan atau pimpinan dalam mengembangkan karir dosen, (3). Kualifikasi (4). Sistem imbalan organisasi.

3. Kepuasan kerja (Y_1)

Kepuasan kerja adalah suatu sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan ini dapat bersifat baik / menguntungkan namun dapat pula bersifat tidak baik/tidak menguntungkan. Tergantung bagaimana karyawan menilai aspek-aspek dari kepuasan kerja itu sendiri. Oleh karena itu dimensi atau indikator yang membentuk konstruk kepuasan kerja dalam studi ini adalah : (1). Rekan sekerja, (2). Pekerjaan itu sendiri (3). Supervisi, (4). Promosi, (5). Penggajian/penghargaan.

4. Komitmen Organisasi (Y_2)

Komitmen organisasi (*organizational Commitment*) adalah suatu ikatan psikologi dosen pada organisasi dan pekerjaannya. Indikator komitmen dalam penelitian ini adalah : (1). Komitmen Afektif , (2).Komitmen Kontinyu, (3). Komitmen Normatif.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan positivist atau kuantitatif. Jenis penelitiannya tergolong penelitian eksplanasi yang cakupan eksplanasinya adalah penelitian kausalitas. Penelitian ini ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat antar beberapa konsep atau beberapa variabel. Penelitian ini mengarah pada penggambaran hubungan sebab akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel.

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menganalisis, menguji dan mengkonfirmasi pengaruh variabel dasar karir individu dan program pengembangan karir, terhadap variabel-variabel kepuasan kerja dan komitmen dosen pada organisasi.

4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Kopertis Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin. Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah: *Pertama*, pendidikan tinggi berperan sangat penting bagi peningkatan kualitas SDM. Perguruan tinggi merupakan perangkat pembangunan, termasuk di dalamnya perguruan tinggi swasta, dosen sebagai insan akademik perlu meningkatkan kemampuannya secara terus menerus.

Kedua, jumlah perguruan tinggi swasta di Kopertis XI semakin bertambah, tetapi tidak demikian halnya dengan kualitas. Perkembangan dan pertumbuhan PTS yang begitu pesat sementara penambahan jumlah dosen dan peningkatan kualitas dosen cukup lamban dan kurang seimbang mengakibatkan kualitas

output (lulusan) maupun kualifikasi peringkat akreditasi program studi/ perguruan tinggi sebagian besar belum optimal

Ketiga, dalam meningkatkan kualitas output maupun peringkat akreditasi program studi maupun lembaga diperlukan komitmen dosen untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan kegiatan Tridharma perguruan tinggi dan dukungan lembaga terhadap pengembangan tenaga dosen. Pengembangan tenaga dosen merupakan bagian inti dari pengembangan kelembagaan.

4.3. Metode Penentuan Sampel dan Responden Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini adalah dosen PNS Kopertis XI yang dipekerjakan pada PTS di Banjarmasin yang selanjutnya disebut dosen dpk.

4.3.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan yang akan dijadikan unit analisis yaitu dosen PNS Kopertis XI yang dipekerjakan pada PTS di Banjarmasin . Jumlah dosen dpk di Banjarmasin dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut ini :

Tabel 4.1. Jumlah Dosen dpk di Banjarmasin

No.	Perguruan Tinggi	Jumlah Dosen Seluruhnya
1	UVAYA Banjarmasin	15
2	UNISKA Banjarmasin	33
3	STIE Indonesia Bjm	17
4	STIA Bina Benua	8
5	STIMI Banjarmasin	7
6	STIH Sultan Adam Bjm	5
7	STIENAS Banjarmasin	7
8	STIKIP PGRI Bjm	14
9	STIEPAN Bjm	7
10	STIMIK Banjarmasin	3
	Jumlah	116

Sumber : Kopertis Wilayah XI Kalimantan, 2009

Kriteria populasi yang dijadikan sampel yaitu :

1. Dosen dpk yang sudah bekerja selama 5 tahun, karena setelah pada masa lima tahun pertama merupakan awal pengenalan karir yang mana individu masih dalam tahap mengenali dasar karirnya dan setelah melalui tahap awal tersebut secara perlahan akan menyesuaikan dengan

manajemen karir organisasi (Nachbaggeur dan Ridle, 2002 ; Jin, *et al.*, 2009).

2. Dosen dpk yang belum memasuki usia pensiun (berusia \leq 60 tahun), karena pada tahap ini individu mulai mengendurkan diri dari beban tugasnya dan mengendurkan keikatan untuk mempersiapkan diri memasuki usia pensiun (Redman dan Wilkinson, 2006)

Jumlah dosen berdasarkan masa kerja di atas 5 tahun yang diperoleh dari

Kopertis Wilayah XI Kalimantan, dapat dilihat pada Tabel 4.2. berikut:

Tabel 4.2. Jumlah dosen Dpk PTS di Banjarmasin
berdasarkan masa kerja di atas lima tahun

No.	Perguruan Tinggi Swasta	Jumlah dosen
1.	Uvaya Banjarmasin	11
2.	Uniska Banjarmasin	18
3.	STIEI Banjarmasin	12
4.	STIA Bina Banua	8
5.	STIMI Banjarmasin	5
6.	STIHSA Banjarmasin	3
7.	STIENAS Banjarmasin	6
8.	STIKIP PGRI Banjarmasin	9
9.	STIE Pancasetia	5

	Jumlah	78
--	--------	----

Sumber : Kopertis Wilayah XI, diolah, 2009

4.3.2. Sampel

Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel atau menggunakan metode sensus.

4.4. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini semua variabel merupakan variabel laten atau konstruk, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved*). Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, variabel-variabel penelitian dapat diidentifikasi sebagai variabel *exogen* (independen) dan *endogen* (dependen)

Variabel *exogen* yaitu variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel anteseden (variabel sebelumnya). Variabel *exogen* dalam penelitian ini adalah :

- 1) Dasar karir individu (X_1)
- 2) Program Pengembangan Karir (X_2)

Variabel *endogen* yaitu variabel yang memiliki variabel anteseden (variabel sebelumnya) dan variabel konsekuen (variabel sesudahnya). Variabel *endogen* dalam penelitian ini adalah :

- 1) Kepuasan kerja (Y_1)
- 2) Komitmen Organisasi (Y_2)

4.4.1. Definisi Operasional Variabel

4. Dasar karir Individu (X_1)

Dasar karir didefinisikan sebagai satu konsep jabatan diri yang membantu untuk menjelaskan satu area pertumbuhan dari kemantapan karier individu; yang mencerminkan kebutuhan karier individu, motif sebagai penggerak individu, dan bakat ditemukan dari individu berlandaskan pengalaman serta sikap dan sistem nilai yang dipegang teguh seseorang pada saat menentukan jenis pekerjaan (pilihan karir) yang ingin dicapainya.

Variabel dasar karir individu terdiri atas indikator berikut ini :

4.1. Karir berdasarkan bakat dan kemampuan ($X_{1.1}$)

- a. Penting bagi dosen untuk menjadi sangat terspesialisasi dalam bidang/ mata kuliah yang di tekuni.
- b. Dosen harus mementingkan kompetensi dalam bidang keahliannya.
- c. Dosen dapat mencapai posisi yang memberikan kesempatan untuk menggabungkan kompetensi analitis dengan penyeliaan terhadap orang.
- d. Dosen dimotivasi sepanjang karirnya oleh banyaknya hasil karya/tulisan dan langsung terlibat dalam penciptaan hasil kerja tersebut.
- e. Kemampuan menciptakan atau membangun sesuatu yang sama sekali merupakan hasil karya/tulisan atau gagasan sendiri penting bagi dosen.

1.2. Dasar karir motif dan kebutuhan ($X_{1.2}$)

- a. Dosen harus diberikan kebebasan dan otonomi dalam mengajar.
- b. Penting bagi dosen untuk tetap berada dalam lokasi geografinya saat ini, bukannya pindah karena mengejar kedudukan.

- c. Suatu organisasi yang akan memberikan keamanan kerja, tunjangan, pensiun yang baik, dan seterusnya yang dijamin, adalah penting.
- d. Suatu organisasi akan memberikan suatu kemantapan jangka panjang, adalah penting.
- e. Dosen ingin orang lain mengenalinya menurut organisasi dan pekerjaannya.
- f. Diakui menurut gelar dan status , penting bagi dosen

1.3. Dasar karir sikap dan nilai ($X_{1.3}$)

- a. Seorang dosen berada pada suatu karir yang dapat melayani orang lain
- b. Kemampuan menggunakan keterampilan untuk melaksanakan suatu misi adalah penting.
- c. Seorang dosen selalu berupaya melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.
- d. Dosen berada pada karir yang memberikan maksimum keragaman tipe penugasan kerja.
- e. Dosen termotivasi dalam banyak bidang pekerjaan, tidak hanya mengajar saja.
- f. Mengutamakan orisinalitas dalam setiap hasil karya/tulisan (baik untuk diri sendiri maupun mahasiswa)

2. Program Pengembangan karir (X_2)

Program pengembangan karir merupakan upaya penting organisasional dalam perancangan dan implementasi, untuk mencapai suatu keseimbangan

antara kebutuhan karir individual dan kemampuan kerja yang dipersyaratkan organisasi. Faktor-faktor yang membentuk program pengembangan karir organisasi menurut studi ini adalah : (1). Kebutuhan organisasi (2). Peran atasan dan atau pimpinan dalam mengembangkan karir dosen, (3). Kualifikasi 4). Sistem imbalan organisasi.

2.1. Kebutuhan Organisasi ($X_{2.1}$)

Indikator kebutuhan organisasi didasarkan pada pernyataan. sebagai berikut

- a. Keadilan pemberian peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan dosen dalam mengembangkan karir.
- b. Kesenambungan manfaat program latihan yang disediakan oleh organisasi.
- c. Peluang untuk kenaikan imbalan setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan.
- d. Kesempatan mengikuti pelatihan bagi kemajuan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan dosen.
- e. Manfaat peluang pengembangan bagi kemajuan pekerjaan di masa mendatang.

2.2. Peran Pimpinan/atasan ($X_{2.2}$)

Indikator peran pimpinan/atasan di dasarkan pada 5 (lima) pernyataan.

Pernyataan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Dorongan pimpinan organisasi untuk mencoba tugas yang baru.
- b. Dorongan pimpinan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan yang baru di dalam lingkup bidang pekerjaan.

- c. Pemberian arah/panduan oleh pimpinan yang dapat membantu tentang bagaimana cara untuk mengembangkan karir.
- d. Kebebasan dosen bertanya pada pimpinan organisasi mengenai cara meningkatkan kualitas kerja.

2.3. Kualifikasi (X_{2.3})

Indikator kualifikasi dosen didasarkan pada pernyataan berikut ini :

- a. Pendidikan yang tinggi penting bagi dosen
- b. Meningkatkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi penting bagi dosen
- c. Selalu berusaha memperbaiki sistem mengajar dengan cara mengevaluasi sendiri setiap akhir semester
- d. Selalu berusaha memperbaiki sistem mengajar berdasarkan evaluasi dari mahasiswa setiap akhir semester.
- e. Berusaha meningkatkan kualitas penelitian dengan melakukan kerjasama dengan pihak lain
- f. Profesionalitas dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar merupakan suatu keharusan.

2.4. Sistem Imbalan Organisasi (X_{2.4})

Indikator sistem imbalan organisasi didasarkan pada pernyataan berikut ini:

- a. Kepuasan dosen terhadap gaji, jaminan sosial, dan kemudahan yang diberikan oleh organisasi untuk kenaikan pangkat.
- b. Kesesuaian antara imbalan/penghargaan/ganjaran dan kenaikan pangkat/promosi yang diberikan kepada dosen di dalam organisasi dengan tugas yang sudah diselesaikan.
- c. Motivasi untuk bekerja dengan lebih giat ketika melihat dosen lain diberi kesempatan mengembangkan karirnya.

- d. Pemberian penghargaan atas pekerjaan yang dilaksanakan dosen dengan baik dari pimpinan.
- e. Pemberian gaji dan benefit/jaminan sosial yang lebih baik dari waktu ke waktu.

3. Kepuasan kerja (Y_1)

Kepuasan kerja adalah suatu sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya..Perasaan ini dapat bersifat baik / menguntungkan namun dapat pula bersifat tidak baik/tidak menguntungkan. Tergantung bagaimana karyawan menilai aspek-aspek dari kepuasan kerja itu sendiri. Oleh karena itu dimensi atau indikator yang membentuk konstruk kepuasan kerja dalam studi ini adalah : (1). Rekan sekerja, (2). Pekerjaannya (3). Supervisi, (4). Promosi, (5). Penggajian/penghargaan.

3.1. Rekan sekerja ($Y_{1.1}$)

Indikator rekan sekerja ini didasarkan pada pernyataan berikut ini :

- a. Cara kerjasama yang dilakukan dengan rekan sekerja
- b. Kebijakan organisasi mengenai pelaksanaan kegiatan.
- c. Kemampuan menyampaikan gagasan untuk suatu perubahan
- d. Kemampuan atasan dalam membuat suatu keputusan yang adil

3.2. Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.2}$)

Indikator diri sendiri ini didasarkan pada pernyataan berikut ini :

- a. Penyesuaian diri dalam kelompok kerja
- b. Kemampuan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan
- c. Kemampuan untuk mengatur pekerjaan sehari-hari
- d. Kemampuan untuk menyusun kelompok kerja yang dapat diandalkan.

3.3. Supervisi ($Y_{1.3}$) :

Indikator supervisi atau penyeliaan ini didasarkan pada pernyataan berikut ini :

- a. Kebebasan menggunakan cara untuk menyelesaikan pekerjaan
- b. Adanya perubahan dalam melakukan berbagai pekerjaan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu
- c. Memungkinkan melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan suara hati.
- d. Adanya kebebasan untuk menggunakan penilaian diri sendiri.

3.4. Promosi (Y_{1.4}) :

Indikator promosi ini didasarkan pada pernyataan berikut ini ;

- a. Memiliki kesempatan yang sama untuk kenaikan pangkat/jabatan
- b. Persyaratan yang terbuka untuk menduduki suatu jabatan tertentu
- c. Kesempatan yang terbuka untuk pengusulan pangkat
- d. Sikap atasan yang adil dalam menilai kepantasan untuk menduduki suatu jabatan/tanggung jawab tertentu.

3.5. Penggajian/penghargaan (Y_{1.5}) :

Indikator penggajian / penghargaan ini didasarkan pada pernyataan-pernyataan berikut ini :

- a. Kesempatan untuk maju dari pekerjaan ini
- b. Kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam melakukan pekerjaan
- c. Kebutuhan dapat terpenuhi dari pekerjaan ini.
- d. Gaji yang diterima sebanding dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan

- e. Pujian didapatkan apabila melakukan suatu pekerjaan dengan baik

4. Komitmen Organisasi (Y_2)

Komitmen organisasi (*organizational Commitment*) adalah suatu ikatan psikologi dosen pada organisasi dan pekerjaannya. Indikator komitmen dalam penelitian ini adalah : (1). Komitmen Afektif , (2).Komitmen Kontinyu, (3). Komitmen Normatif yang ditandai dengan adanya : !). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2). Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan 3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi.

4.1. Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$)

Indikator pada komitmen afektif ini didasarkan pada pernyataan berikut

- a. Masa kerja yang lama membuat bertahan di organisasi ini
- b. Kemauan yang kuat untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi
- c. Keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh.
- d. Merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

4.2. Komitmen Kontinyu ($Y_{2.2}$).

Indikator pada komitmen kontinyu ini didasarkan pada pernyataan berikut:

- a. Gaji yang diperoleh dari pekerjaan ini membuat bertahan pada organisasi
- b. Jabatan yang diperoleh sesuai dengan harapan yang belum tentu diperoleh di tempat lain

c. Adanya kesempatan memperoleh biaya pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi bagi kemajuan organisasi.

d. Rekan sekerja menghargai gagasan-gagasan yang dicetuskan

4.3. Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$)

Indikator pada komitmen normatif ini didasarkan pada pernyataan berikut

a. Bekerja keras untuk keberlangsungan organisasi

b. Yakin organisasi dapat berkembang apabila bekerja sungguh-sungguh

c. Kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang

d. Kemauan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi

4.4. Pengukuran Variabel

Semua variabel penelitian ini yang telah diidentifikasi seperti tersebut di atas merupakan variabel laten yang terdiri dari beberapa dimensi dan masing-masing dimensi terdiri atas beberapa item. Pengukuran datanya menggunakan skala *Likert* dengan interval penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju). Pengukuran masing-masing dimensi variabel yang terdiri atas item-item, pengukurannya menggunakan nilai rata-rata dari item.

Tabel 4.3. Variabel Penelitian, Dimensi Konstruk dan Skala

Variabel Penelitian	Dimensi Konstruk	Skala Pengukuran
Dasar Karir Individu (X_1)	1. Bakat&kemampuan($X_{1.1}$) 2. Motif&kebutuhan ($X_{1.2}$) 3. Sikap&nilai ($X_{1.3}$)	Likert dengan 5 opsi mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju
Program Pengembangan Karir /(X2)	1.Kebutuhan Organisasi ($X_{2.1}$) 2.Peran pimpinan/atasan ($X_{2.2}$) 3.Kualifikasi ($X_{2.3}$) 4.Sistem Imbalan organisasi ($X_{2.4}$)	Likert dengan 5 opsi mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju
Kepuasan Kerja (Y1)	1.Rekan sekerja ($Y_{1.1}$) 2. Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.2}$) 3.Supervisi($Y_{1.3}$) 4. Promosi ($Y_{1.4}$), 5. Penggajian/penghargaan ($Y_{1.5}$)	Likert dengan 5 opsi mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju
Komitmen Organisasi (Y2)	1. Afektif komitmen ($Y_{2.1}$), 2. Kontinyu komitmen ($Y_{2.2}$) 3. Normatif komitmen ($Y_{2.3}$)	Likert dengan 5 opsi mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju

4.5. Instrumen Penelitian

1 Kuesioner:

Kuesioner diajukan untuk mengetahui secara mendalam dan secara tepat apa yang menjadi pilihan sebenarnya dan beberapa pilihan yang dikemukakan, jawaban inilah yang akan diukur dengan analisis statistik kuesioner tidak langsung terbuka diajukan untuk mengetahui pendirian responden dalam mencapai tujuan penelitian, dan untuk lebih memahami karakteristik responden.

Pernyataan dalam kuesioner dikutip dari inventarisasi dasar karir (*Career Anchor Inventory*) dalam studi Schein (1990) yang dikonsept ulang oleh Feldman dan Bolino (1996) untuk variabel dasar karir individu. Pernyataan untuk indikator variabel program karir dikompilasi dari UU Guru

dan Dosen, 2003; Chen *et al*, 2004; Hedge *et al*, 2006; Iskandar, 2007. Pernyataan untuk indikator variabel kepuasan kerja dikembangkan dari teori Herzberg (Kreitner dan Kinicki, 2005; Robin, 2006; Luthan, 2006) Dan pernyataan untuk variabel komitmen pada organisasi dikembangkan dari Scotter, 2000; Currivan, 2000; Margono Setiawan, 2005; Chicy *et al*, 2009.

Indept Interview untuk mengetahui informasi dan menggali lebih mendalam berhubungan dengan pekerjaan responden yang mungkin belum terungkap melalui kuesioner.

- 2 Skala Pengukuran yang digunakan yaitu 1-5 yang bersumber dari Skala Likert ; Spreitzer, Gretchen M (1995) ; J.Rizzo.R.J.House and S.I.Lirtzman (1970); Maslach.C & S.E. Jackson (1981).
- 3 Skor yang ditetapkan nilainya adalah : **STS** (Sangat Tidak Setuju) dan **SS** (Sangat Salah) skornya 1; **TS** (Tidak Setuju) dan (Salah) skornya 2; **N** (Netral) skornya 3; **S** (Setuju) dan (Benar) skornya 4; **SS** (Sangat Setuju) dan **BS** (Benar Sekali) skornya 5.

4.6. Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan dari sumber primer dan sumber sekunder. Data sekunder dikumpulkan dari beberapa pusat data seperti Direktori Perguruan Tinggi , Kopertis Wilayah XI Kalimantan, dan publikasi-publikasi lain yang relevan. Data primer dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner dan wawancara.

- 1) Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian yang telah disiapkan yang ditujukan kepada responden. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah dosen dpk Kopertis XI di Kota Banjarmasin. Instrumen penelitian memuat butir-butir pertanyaan

untuk memperoleh informasi berkenaan dengan variabel-variabel penelitian :
dasar karir individu, program pengembangan karir, kepuasan organisasi,
komitmen organisasi dosen dan informasi lainnya yang relevan.

- 2) Wawancara, yakni teknik pengumpulan data dengan bertanya langsung kepada pihak pimpinan PTS, Bagian Kepegawaian Kopertis XI dan dosen dpk. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa fenomena komitmen dosen pada organisasi, yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

Langkah-langkah pengumpulan data

- 1 Melakukan kunjungan pada PTS Di kota Banjarmasin dan KOPERTIS Wilayah XI Kalimantan guna mengumpulkan informasi secara langsung, sehubungan dengan variabel-variabel penelitian serta profil Kopertis XI.
- 2 Melakukan pengamatan dan diskusi terhadap pimpinan PTS, baik pimpinan puncak maupun pimpinan menengah, dan Bagian Kepegawaian Kopertis XI.
- 3 Berdasarkan hasil diskusi dari para pimpinan PTS, dosen dan Bagian Kepegawaian Kopertis XI , baik formal maupun informal, dikembangkan kuesioner yang di kombinasikan dengan kuesioner yang bersumber dari referensi penelitian terdahulu, baik nasional maupun internasional.
- 4 Menyusun kuesioner.

Berdasarkan keterkaitan responden dengan jawaban yang diberikan maka jenis kuesioner yang diajukan bersifat tidak langsung tertutup, dengan maksud memberikan keleluasaan responden dalam memberikan jawaban-jawabannya. Bentuk pertanyaan adalah pilihan ganda dengan 5 opsi.

Kuesioner yang bersifat tidak langsung dan terbuka, dijawab dengan uraian secara singkat.

5 Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas kuesioner

Uji validitas dimaksudkan untuk menanyakan serangkaian pertanyaan dengan harapan bahwa pertanyaan tersebut menyentuh konsep dan yakin bahwa peneliti mengukur konsep yang disiapkan menjadi : *content validity*, *criterion-related validity*, dan *construct validity* (Sekaran, 2007).

4.6.1. Uji validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen sebagai alat ukur yang digunakan untuk mengukur (mendapatkan data) adalah valid. Prinsip validitas adalah kecermatan dan ketelitian. Instrumen dinyatakan valid kalau mampu mengungkapkan data dengan tepat dan juga memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut.

Dalam pengujian validitas ini, sebelumnya instrumen diuji coba (*tryout*) pada obyek penelitian, terlebih dahulu dilakukan validasi konstruksi dengan meminta pendapat dari ahli atau konsultan statistika dan pihak manajemen PTS. Pada *tryout* ini dilakukan pengisian questioner kepada 30 orang dosen selain responden yang akan disasar. Hasil *tryout* instrumen penelitian selanjutnya diuji validitasnya. Uji validitas instrumen ini menggunakan validitas kriteria, yaitu dihitung berdasarkan korelasi antara setiap indikator dengan total semua indikator. Selain itu valid tidaknya instrumen penelitian juga dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor tiap butir pertanyaan dengan skor total (indikator).

Butir dan indikator dikatakan valid jika memiliki korelasi positif dan lebih besar 0.30 ($r > 30$).

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, sehingga pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi berarti mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas menggunakan reliabilitas konsistensi internal (*internal consistency*), yaitu dengan menghitung Alpha Cronbach. Instrumen penelitian dikatakan reliabel jika memiliki $\alpha \geq 0.60$.

Ringkasan hasil uji validitas dan reabilitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 4.4 berikut ini dan hasil uji validitas dan reliabilitas butir pada Lampiran 8

Tabel 4.4. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

VARIABEL	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
		Koef. Korelasi*	Keterangan	Alpha (α)	Keterangan
DASAR KARIR INDIVIDU (X1)	X1.1	0.877	Valid	0.846	Reliabel
	X1.2	0.833	Valid		
	X1.3	0.836	Valid		
PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR (X2)	X2.1	0.823	Valid	0,812	Reliabel
	X2.2	0.744	Valid		
	X2.3	0.836	Valid		
	X2.4	0.795	Valid		
	X2.5	0.820	Valid		
	X2.6	0.703	Valid		

	X2.7	0.896	Valid		
	X2.8	0.837	Valid		
	X2.9	0.808	Valid		
	X2.10	0.823	Valid		
KEPUASAN KERJA (Y1)	Y1.1	0.846	Valid	0.816	Reliabel
	Y1.2	0.801	Valid		
	Y.1.3	0.882	Valid		
	Y1.4	0.875	Valid		
	Y1.5	0.818	Valid		
KOMITMEN ORGANISASI (Y2)	Y2.1	0.891	Valid	0852	Reliabel
	Y2.2	0.893	Valid		
	Y2.3	0.831	Valid		

Sumber: Lampiran 8

Dari hasil uji validitas dapat dibuktikan bahwa semua butir dan indikator merupakan konstruk yang kuat karena memiliki korelasi positif dan besarnya di atas 0,30. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki validitas konstruksi yang baik. Demikian pula keempat variabel penelitian mempunyai reliabilitas yang dapat diterima (semua Alpha Cronbach > 0.60), sehingga dapat diartikan bahwa instrumen penelitian bersifat reliabel. Dari hasil uji validitas juga dapat dibuktikan bahwa semua butir pertanyaan dalam instrumen penelitian adalah valid, hal ini ditunjukkan dari hasil koefisien korelasi dari seluruh butir pertanyaan lebih besar dari 0,30 (Lampiran 8)

4.7. Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah SEM berbasis *variance* atau Component based SEM, yang terkenal disebut *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan faktor *indeterminacy* metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil, dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008; Hair *et al.* 2010; Solimun, 2010).

Adapun alasan penggunaan PLS, adalah sebagai berikut:

1) PLS merupakan metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan variabel laten dengan *multiple indicator*. Hal ini sesuai dengan model hipotetik penelitian ini, yang mana dibangun dengan dua variabel laten eksogen dan dua variabel laten endogen. Dengan model hipotetik seperti itu, ada tiga pengujian yang dilakukan, yaitu:

- (1) Pemeriksaan validitas dan reabilitas indikator pengukur variabel laten (analisis faktor konfirmatori).
- (2) Pengujian model hubungan antara variabel laten (analisis *path*).
- (3) Mendapatkan model yang bermanfaat untuk prakiraan (model struktural atau analisis regresi) .

Dalam hal ini PLS memungkinkan pengujian rangkaian hubungan yang relatif rumit seperti itu secara simultan. Model analisis jalur semua variabel dalam PLS terdiri tiga rangkaian hubungan, yaitu: 1) *inner model* yang menspesifikasikan hubungan antar variabel laten (*structural model*), 2) *outer model* yang menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator (*measurement model*), dan 3) *weight relation* dalam mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi. Tanpa kehilangan generalisasi, dapat diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator diskala *zero means*

dan *unit variance* (nilai *standardize*), sehingga parameter lokasi (konstanta) dapat dihilangkan dalam model (Ghozali, 2008).

- 2) PLS menangani model reflektif dan formatif, bahkan konstruk dengan item (indikator) tunggal (Hair, *et al.* 2010). Dalam penelitian ini, model struktural yang dianalisis memenuhi model rekursif dan semua indikator dari variabel penelitian yakni: Dasar karir individu (X1), Program Pengembangan Karir (X2). Kepuasan Kerja (Y1), dan komitmen Organisasi (Y2) merupakan indikator reflektif.
- 3) PLS merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampelnya tidak harus besar, dirokemdasikan berkisar dari 30 - 100 kasus (Ghozali, 2008) atau kurang dari 30 observasi (Hair, *et al.* 2010). Dalam penelitian sekarang, unit analisis adalah dosen dpk PTS di kota Banjarmasin, yang mana populasi sebanyak 78, tidak dilakukan *sampling* tetapi menggunakan sensus. Jadi jumlah pengamatan (N) adalah sebanyak 78 observasi, namun setelah di lapangan yang memberi respons hanya 60 (*repond rate* 76,7%). Dengan demikian N=60 observasi, jadi memenuhi untuk penggunaan PLS.
- 4) PLS merupakan metode analisis untuk *causal-predictive analysis* dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah. Pada PLS perancangan model bisa berbasis teori, hasil penelitian empiris, analogi, normatif dan rasional (Solimun, 2009). Fokusnya adalah mendapatkan model prediktif yang merupakan hubungan antar variabel yang sebelumnya tidak diketahui, berguna untuk maksud eksplorasi (Hair, *et al.*, 2010; Ghozali, 2008; Solimun, 2010). Karena itu, pada PLS dimungkinkan melakukan eksplorasi hubungan antar variabel laten, sehingga sebagai perancangan model struktural bisa berupa proposisi.

Penegasan ini memperkuat alasan penggunaan PLS sebagai alat analisis karena cocok dengan model hipotetik penelitian ini, dimana hubungan variabel Dasar Karir Individu (X) dan Program Pengembangan karir (X2) dengan Kepuasan kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi(Y2), dibangun berdasarkan preposisi sebagaimana sudah diuraikan pada kerangka konseptual penelitian.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Profil Kopertis Wilayah XI Kalimantan

Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah XI Kalimantan adalah unit pelaksana teknis dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendiknas yang melaksanakan tugas Pembinaan Perguruan Tinggi swasta (PTS) di wilayahnya.

Kopertis wilayah XI Kalimantan membawahi empat propinsi : Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Kalimantan Barat dan Kalimantan Timur. Kopertis XI Kalimantan yang berkedudukan di Banjarmasin mulai berdiri tahun 1990 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor : 0135/0/1990 tanggal 15 Maret 1990 tentang Organisasi dan Tata Kerja Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta, Pada saat itu dipimpin oleh Prof. Drs. Kustan Basri. Sebelumnya PTS di Kalimantan berada di bawah pembinaan Kopertis Wilayah VII Jawa Timur.

Kopertis Wilayah XI Kalimantan saat ini dipimpin oleh Prof. Dr. Ir. H. Sipon Muladi, MS membawahi 161 PTS dan 454 Program Studi. Tahun 2010 tercatat program studi yang terakreditasi sebanyak 157 p.s (30%) selebihnya berstatus terdaftar dengan jumlah dosen sebanyak 1.867 orang yang terdiri atas 1.480 dosen yayasan dan 387 dosen pns dpk tersebar di wilayah Kalimantan. (*Web kopertis11@yahoo.com*).

5.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan dan jabatan fungsional/golongan/ruang responden.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.1. di bawah ini :

Tabel 5.1. Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Frekuensi (orang)	Persentase
<u>Jenis kelamin:</u>		
Laki-laki	39	65,0%
Perempuan	21	35,0%
Total	60	100%
<u>Usia:</u>		
25,5-44,5 th	31	51,70%
45,5-64,5 th	29	48,30%
Total	60	100%
Status Perkawinan:		
Sendiri	2	3,30%
Menikah	58	96,70%
Total	60	100%
<u>Pendidikan Formal:</u>		
Strata 1 (S1)	17	28,30%

Strata 2 (S2)	38	63,30%
Strata 3 (S3)	5	8,30%
Total	60	100%
<u>Jabatan Fungsional/Golongan :</u>		
Asisten Ahli (IIIa,IIIb)	7	15,00%
Lektor III/c	16	26,70%
Lektor Kepala (300) III/d	13	21,70%
Lektor Kepala (400) IV/a	15	25,00%
Lektor Kepala (550) IV/b	6	10,00%
Total	60	100%
<u>Masa kerja :</u>		
5,5 – 9,5 th	6	10,00%
15,5 - 19,5 th	22	36,67%
20,5 – 24,5 th	18	30,00%
25,5 – 29,5 th	14	23,33%
Total	60	100%

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2011)

5.2.1. Jenis kelamin responden

Dari hasil data primer penelitian di lapangan sebanyak 60 responden yang dijadikan sampel penelitian berdasarkan karakteristik jenis kelamin dapat disajikan pada Tabel 5.1.

Berdasarkan dari Tabel 5.1. tersebut di atas menunjukkan bahwa responden sebagai representatif dosen perempuan sebanyak 21 responden atau 35,0%, sedangkan sebagai representatif dosen laki-laki sebanyak 39 responden atau 65,0%. Dilihat dari data tersebut mengindikasikan bahwa dosen dpk yang

bekerja pada Kopertis Wilayah XI di Banjarmasin sebagian besar adalah laki-laki.

Robbin (2006) menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk memenuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

Pendapat yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria (Robbin, 2006).

Namun Greenberg dan Baron (2011) menyatakan bahwa pada umumnya wanita menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmen lebih tinggi dibanding pria. Mendukung pendapat tersebut Mowday (1982) menyatakan bahwa wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan pria.

5.2.2. Usia Responden

Secara teoritis karir masing-masing orang berjalan melalui tahapan-tahapan seiring dengan perkembangan umur. Dessler (2007) mengidentifikasi langkah karir seseorang ke dalam beberapa tahapan siklus karir yaitu: tahap pertumbuhan yang berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun; dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman diri melalui identifikasi dengan dan berinteraksi dengan orang lain yang ada seperti, keluarga, teman dan guru. Untuk sampai tahap akhir ini, remaja dengan perkembangan gagasan utama tentang apa yang merupakan minat dan kemampuannya mulai berpikir secara realistis tentang kedudukan-kedudukan alternatif.

Kemudian berlanjut ketahap penjelajahan yang kira-kira dari usia 14 sampai 24 tahun, di mana seseorang secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya. Untuk sampai ke akhir tahap ini, satu pilihan yang nampaknya tetap dilakukan dan orang ini mencoba untuk memulai suatu pekerjaan. Selanjutnya tahap berikutnya adalah tahap penetapan yang kira-kira merentang dari usia 24 sampai 44 tahun yang merupakan jantung dari kehidupan yang layak diperoleh orang dalam bidang pekerjaannya. Sehingga masuk pada tahap pemeliharaan. Pada tahap pemeliharaan, rentang usia antara 45 dan 60 tahun yang didahului oleh tahap pematangan dengan rentang usia dari 30 sampai 40 tahun. Selama periode terakhir ini, orang terutama menciptakan satu tempat di dunia kerja dan kebanyakan usaha sekarang diarahkan pada pemeliharaan tempat kerja yang telah diperoleh, hingga sampai pada tahap kemerosotan dengan kenyataan menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

Pada Tabel 5.1. tersebut sebanyak 60 responden menunjukkan bahwa usia mereka bervariasi antara 26 tahun sampai 60 tahun. Merujuk pada pendapat Dessler (2007) berkaitan dengan usia seseorang dalam berkarir dengan beberapa tahapan, maka tahapan karir responden (dosen dpk) Kopertis Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin berada pada tahapan penetapan (26 tahun s.d. 44 tahun) sebanyak 31 responden atau 51.7%, dan tahap pemeliharaan (45 tahun s.d. 60 tahun) sebanyak 29 responden atau 48.3%. sedangkan tahap eksplorasi/penjelajahan (14 tahun s.d. 25) dan tahap penurunan/kemunduran (>60 tahun) tidak ada.

Robbin (2006) menyatakan bahwa semakin tua usia seseorang, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan

individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Greenberg dan Baron (2011) memperkuat pendapat tersebut, bahwa seseorang yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi.

5.2.3. Status keluarga responden

Status perkawinan mempunyai hubungan yang cukup signifikan dalam menunjang keberhasilan kerja seseorang. Secara empiris menunjukkan bahwa seseorang yang sudah menikah akan memiliki moral yang lebih baik (Sigit, 2003).

Perkawinan memaksakan tanggung jawab yang meningkat yang dapat membuat suatu pekerjaan yang ajeg, lebih berharga dan penting. Sangat mungkin bahwa karyawan yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya adalah seseorang yang menikah (Dessler, 2007). Dari data di lapangan tentang status keluarga responden dosen dpk Kopertis Wilayah XI di Banjarmasin menunjukkan bahwa status perkawinan/keluarga responden yang diteliti sebagian besar sudah kawin/berkeluarga yaitu sebanyak 58 responden atau 96.7%, sedangkan yang belum kawin/berkeluarga sebanyak 2 responden atau 3.3%. Dan biasanya, orang yang sudah kawin/berkeluarga dituntut tanggung jawab terhadap keluarga, karena itu pula ia akan bertanggung jawab pada pekerjaannya dan menjadi lebih komit pada organisasi.

Hal ini diperkuat dengan pendapat Robbin (2006) yang menyatakan bahwa pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

5.2.4. Pendidikan responden

Kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh latar pendidikan sebagai modal dasar. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang kecenderungan semakin mampu orang yang bersangkutan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diembannya. Pendidikan adalah suatu keseluruhan proses, teknis maupun metode belajar dan mengajar dalam upaya mentranfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain. Orang yang mempunyai pendidikan tinggi akan memiliki kemampuan pengetahuan dan sikap yang lebih baik (Sigit, 2003).

Data primer yang diperoleh di lapangan terhadap karakteristik pendidikan responden dosen dpk Kopertis Wilayah XI di Banjarmasin bahwa tingkat pendidikan responden bervariasi mulai dari Strata 1 (S1) sampai Strata 3 (S3). Namun yang sangat dominan adalah berkualifikasi Sarjana (S2) sebanyak 38 orang (63,3%), Sarjana (S1) sebanyak 17 orang (28,3%), sedangkan yang berpendidikan Doktor (S3) hanya sebanyak 5 orang (8,3%). Namun demikian dengan tingkat pendidikan Strata S2 yang dominan hal ini menunjukkan bahwa sebahagian besar dosen dpk Kopertis wilayah XI di Banjarmasin sudah memenuhi syarat standar minimal untuk mengajar pada jenjang Strata 1 (S1) sesuai dengan undang-undang Dosen dan Guru (2005).

5.2.5. Jabatan fungsional/Golongan Responden

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 48 ayat 2 dijelaskan bahwa jenjang jabatan akademik dosen tetap terdiri dari asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor. Khusus persyaratan untuk menduduki jabatan akademik profesor harus memiliki

kualifikasi akademis doktor. Profesor adalah merupakan jabatan akademik yang tertinggi pada jenjang satuan pendidikan yang mempunyai kewenangan membimbing calon doktor.

Data primer yang diperoleh di lapangan terhadap karakteristik pangkat/golongan dan jabatan fungsional responden dosen dpk Kopertis Wilayah XI di Banjarmasin menunjukkan bahwa karakteristik pangkat/golongan dan jabatan fungsional responden dosen dpk Kopertis Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin adalah bervariasi yaitu; Asisten Ahli IIIa/b sebanyak 9 responden atau 15.0%, Lektor III/c sebanyak 16 responden atau 26,7%, Lektor kepala (300) III/d sebanyak 13 responden atau 21.7%, Lektor kepala (400) IV/a sebanyak 15 responden atau 25.0%, Lektor kepala (550) IV/b sebanyak 6 responden atau 10.0% , dan Lektor kepala (700) IV/c sebanyak 1 responden atau 1.7%, sedangkan dosen yang memiliki jenjang akademik guru besar/profesor belum ada.

5.2.6. Masa Kerja Responden

Masa kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai lamanya dosen dpk bekerja pada lembaganya saat ini. Keadaan masa kerja dosen dpk Kopertis Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin menunjukkan bahwa sebagian besar responden dengan lama bekerja sebagai dosen dpk 15,5 – 19,5 tahun sebanyak 22 orang atau 36,67 %, masa kerja selama 20,5 – 24,5 tahun sebanyak 18 orang atau 30,00 %, masa kerja selama 25,5 – 29,5 tahun sebanyak 14 orang atau 23,33 % dan masa kerja 5,5 – 9,5 tahun sebanyak 6 orang atau 10,00 %.

Individu yang memiliki masa kerja yang lama pada suatu organisasi akan cenderung merasa lebih betah dalam suatu organisasi (Kreiner dan Kenicki, 2005), memberi peluang untuk menerima tugas-tugas yang menantang (Robbin,

2006). Hal ini disebabkan karena diantaranya telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga individu akan merasa nyaman dan dapat menerima tujuan-tujuan organisasi.

5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pada studi disertasi ini analisis terhadap instrumen penelitian dilakukan berdasarkan data hasil penelitian sebagai pemeriksaan ulang terhadap instrumen penelitian. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan analisis PLS, secara lengkap hasilnya dapat dilihat pada Lampiran 9. Kriteria uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan pada studi disertasi ini sebagai berikut.

1. *Discriminant validity*. Pertama, bilamana nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid.

Tabel 5.2 : NILAI *CROSS LOADING*

Indikator	Dasar Karir Individu (X1)	Program Pengembangan Karir (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Komitmen Organisasi (Y2)
X1.1	0.859	0.115	0.592	0.557
X1.2	0.842	0.121	0.651	0.457
X1.3	0.848	0.219	0.495	0.507
X2.1	0.165	0.858	0.300	0.424
X2.2	0.045	0.671	0.385	0.427

X2.3	0.131	0.858	0.397	0.479
X2.4	0.173	0.814	0.322	0.343
Y1.1	0.541	0.248	0.838	0.651
Y1.2	0.494	0.243	0.807	0.552
Y1.3	0.536	0.540	0.890	0.762
Y1.4	0.684	0.571	0.879	0.838
Y1.5	0.482	0.221	0.806	0.466
Y2.1	0.371	0.440	0.546	0.895
Y2.2	0.598	0.388	0.825	0.866
Y2.3	0.444	0.460	0.581	0.857

Sumber : hasil penelitian, diolah (2011)

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* indikator setiap variabel laten lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* dari variabel laten lainnya, sehingga instrumen penelitian dikatakan valid diskriminan.

2. *Discriminant validity*. Kedua, jika *square root of average variance extracted* (AVE), setiap variabel laten lebih besar dari korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Tabel 5.3 : NILAI AVE DAN AKAR AVE

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Akar AVE
X1 = Dasar Karir Individu	0.722	0.850
X2 = Program Pengembangan Karir	0.647	0.804

Y1 = Kepuasan Kerja	0.713	0.844
Y2 = Komitmen Organisasi	0.762	0.873

Sumber : Hasil penelitian, diolah (2011)

Tabel 5.4 : NILAI KOEFISIEN KORELASI ANTAR VARIABEL LATEN

VARIABEL	X1 = Dasar Karir Individu	X2 = Program Pengembangan Karir	Y1 = Kepuasan Kerja
X2 = Program Pengembangan Karir	0.177		
Y1 = Kepuasan Kerja	0.629	0.385	
Y2 = Komitmen Organisasi	0.560	0.473	0.656

Sumber : Hasil penelitian, diolah (2011)

Tabel 5.3 dan 5.4 menunjukkan bahwa nilai akar AVE untuk setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi variabel bersangkutan dengan variabel laten lainnya, sehingga instrumen penelitian dikatakan valid diskriminan.

3. *Convergent validity*. Setiap indikator dikatakan valid jika besar *outer loading* 0.5 sampai 0.6 atau bersifat signifikan.

Nilai akar *outer loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,50 dan semuanya bersifat signifikan (Lampiran 10), sehingga instrumen penelitian dikatakan valid konvergen.

4. *Composite reliability*. Indikator yang mengukur sebuah variabel laten memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* $\geq 0,7$

Tabel 5.5 : NILAI COMPOSITE RELIABILITY

Variabel	Composite Reliability
X1 = Dasar Karir Individu	0.886
X2 = Program Pengembangan Karir	0.879
Y1 = Kepuasan Kerja	0.926
Y2 = Komitmen Organisasi	0.905

Sumber : Hasil penelitian, diolah (2011)

Semua variabel memiliki nilai *Composite Reliability* diatas 0,70, sehingga instrumen penelitian dikatakan reliabel.

5.4 Deskripsi Indikator Setiap Variabel

Hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi dapat digunakan untuk mengetahui distribusi dari jawaban responden terhadap setiap indikator dari masing-masing variabel. Hasil analisis secara lengkap pada Lampiran 10, sedangkan secara ringkas diberikan sebagai berikut.

I. Variabel Dasar Karir Individu (X1)

Variabel Dasar karir individu diukur dengan tiga indikator yaitu: indikator dasar karir bakat dan kemampuan ($X_{1.1}$), indikator dasar karir motif dan kebutuhan ($X_{1.2}$), dan indikator dasar karir sikap dan nilai ($X_{1.3}$). Berikut, hasil skor jawaban indikator secara keseluruhan dapat disajikan lebih jelas pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6 : HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL DASAR KARIR INDIVIDU (X1)

Skor	Indikator Variabel					
	X1.1		X1.2		X1.3	
	F	%	F	%	F	%
1	0	-	0	-	0	-
2	0	-	0	-	0	-
3	7	11.7%	7	11.7%	6	10.0%
4	35	58.3%	41	68.3%	44	71.7%
5	18	30.0%	12	20.0%	11	18.3%
Total F (N)	60		60		60	
Total Skor	427		245		245	
Rata2 Skor Indikator	4.16		4.08		4.08	
Rata2 Skor Variabel	4,12					

Sumber : Data Primer Diolah (Februari, 2011)

Ket. Skor : 1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang setuju/netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui jawaban rata-rata terhadap 60 responden, yang berkenaan dengan item-item pertanyaan indikator variabel Dasar karir individu (X1) sebagaimana Tabel 5.6. Pada tabel tersebut di atas hasil rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan indikator dasar karir bakat dan kemampuan (X_{1.1}), bahwa responden menganggap setuju para dosen menjadi sangat terspesialisasi, menerima dengan baik suatu posisi manajemen/pimpinan dalam bidang keahliannya, kesempatan menggabungkan kompetensi analitis dengan penyeliaan terhadap orang lain, menggunakan keterampilan dalam membina suatu kegiatan baru, dimotivasi sepanjang karirnya dengan hasil karya ilmiah. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.18, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju karir dosen itu di dasarkan pada dasar karir bakat dan kemampuan. Bahwa orang yang memiliki bakat tertentu sebenarnya ia telah mempunyai kemampuan untuk mengerjakan sesuatu kegiatan lebih gampang dengan hasil yang lebih baik daripada orang lain, serta membuat orang lebih cepat mempelajari sesuatu atau menguasai suatu keterampilan. Jika orang mampu melakukan suatu hal dengan sangat baik, bahwa yang bersangkutan memang berbakat dalam bidang tersebut.

Untuk indikator dasar karir motif dan kebutuhan (X_{1.2}), dari hasil penelitian di lapangan, maka dapat diketahui jawaban rata-rata 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator dasar karir motif & kebutuhan, bahwa responden menganggap setuju dosen memiliki kebebasan dan otonomi dan kemandirian (kebebasan pribadi pada konten dan tata cara pekerjaan) jaminan keamanan dan kemantapan (lapangan kerja jangka panjang untuk manfaat bagi kesehatan dan pilihan pengunduran diri), dan gaya hidup (memperoleh keseimbangan

antara kesejahteraan pribadi dan kesejahteraan keluarga dan respek pada komitmen kerja. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju karir seorang dosen didasarkan pada dasar karir motif dan kebutuhan. Individu akan sukses berkarir di dunia kerja bila motif dan kebututuhannya dapat terpenuhi. Davis dan Werther (2004:24) mengemukakan bahwa kebutuhan karir individu berhubungan dengan lima faktor yakni: sistem promosi yang mendukung melalui adanya kesempatan peningkatan karir, perhatian supervisor, kesadaran akan adanya kesempatan bagi peningkatan karir, ketertarikan pada pekerjaan dan kepuasan karir. Namun perlu juga ditambahkan bahwa mayoritas orang pada umumnya tak akan beranjak atau beralih dari suatu tuntutan kebutuhan lain sebelum tuntutan yang telah ada pada dirinya telah berhasil diraih atau dicapainya atau ia menjadi jenuh karena kegagalannya dalam pencapaian tersebut.

Selanjutnya indikator dasar karir sikap dan nilai ($X_{1.3}$), dari hasil penelitian di lapangan dapat diketahui hasil jawaban rata-rata 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator dasar karier sikap dan nilai sebagaimana Tabel 5.6. tersebut di atas, bahwa responden menganggap setuju dosen berada pada suatu karir yang dapat melayani orang lain, kemampuan menggunakan keterampilan untuk melayani suatu misi, selalu berupaya melakukan perubahan, memiliki karir maksimum keragaman tipe penugasan kerja, termotivasi dalam banyak bidang pekerjaan, menginginkan tantangan dalam menjalani karir sebagai dosen dan mengutamakan orsinalitas hasil karya. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju bahwa dalam pemilihan karir seorang dosen didasarkan pada dasar karir sikap

dan nilai yang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang sejak awal dianut. Sikap adalah tanggapan seseorang terhadap sesuatu stimulus yang menimbulkan tanggapan kognitif (pikiran), afektif (penilaian), dan kognitif (kecenderungan perilaku), sedangkan nilai ialah suatu keyakinan yang diprioritaskan oleh seseorang atau masyarakat secara terus menerus, relatif permanen mengenai cara bertingkah atau tujuan keberadaannya berlawanan dengan cara bertingkah. Nilai yang ada dalam diri seseorang berhubungan dengan sikap karena nilai yang dianut seseorang diinterpretasikan melalui sikap. Untuk mensikapi terhadap karir yang dijalani individu berkaitan dengan bagaimana individu menerima dan mengevaluasinya. Individu yang memiliki sikap karir positif akan pula memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya, karena sikap positif cenderung lebih patuh terhadap organisasi dan sangat terlibat dengan tugas-tugasnya (Gibson *et al.*, 2007)

II. Variabel Program Pengembangan Karir (X2)

Variabel program pengembangan karir diukur dengan empat indikator yaitu: Indikator Kebutuhan Organisasi (X_{2.1}), Indikator Peran Pimpinan/Atasan (X_{2.2}), Indikator Kualifikasi (X_{2.3}), Indikator Sistem Imbalan Organisasi (X_{2.4}). Berikut, hasil skor jawaban indikator secara keseluruhan disajikan lebih jelas pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7 : HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR (X2)

Skor	Indikator Variabel							
	X2.1		X2.2		X2.3		X2.4	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	-	0	-	0	-	0	-

2	0	-	1	1.7%	0	-	0	-
3	3	5.0%	10	16.7%	3	5.0%	2	3.3%
4	39	65.0%	31	51.7%	28	46.7%	36	60.0%
5	18	30.0%	18	30.0%	29	48.3%	22	36.7%
Total F (N)	60		60		60		60	
Total Skor	255		246		266		260	
Rata2 Skor Indikator	4.25		4.10		4.43		4.33	
Rata2 Skor Variabel	4,25							

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Ket. Skor : 1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang setuju/netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui hasil rata-rata jawaban dari 60 responden, yang berkenaan dengan item-item pertanyaan beberapa indikator variable program pengembangan karir (X2) sebagaimana Tabel 5.7. Pada tabel tersebut di atas, hasil rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan indikator kebutuhan organisasi (X_{2.1}), bahwa responden menganggap setuju para dosen diberikan peluang keadilan serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan dalam rangka kemajuan dalam pekerjaan dan pengembangan karir baik di masan sekarang maupun akan datang, serta kesinambungan manfaat program pelatihan yang disediakan oleh organisasi dan peluang adanya kenaikan imbalan setelah mengikuti pelatihan. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.25, hal ini mengindikasikan

bahwa kecenderungan responden menganggap setuju bahwa kebutuhan organisasi pada dasarnya sudah menyediakan ruang untuk para dosen mengaktualisasikan potensi dan perkembangan mereka. Oleh karenanya, kebutuhan perguruan tinggi swasta terhadap dosen-dosen yang memiliki kemampuan dapat memberikan peluang pelatihan dan pengembangan, sebagai bagian dari system pengembangan karir, yang diberikan oleh organisasi yang tertuju pada peningkatan kemampuan individu dosen dan untuk mengaktualisasikan potensi mereka yang seyogyanya juga akan meningkatkan efektivitas organisasi, yang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan perguruan tinggi yang bersangkutan.

Untuk indikator peran pimpinan/atasan ($X_{2.2}$), dari penelitian di lapangan, maka dapat diketahui hasil rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator peran pimpinan/atasan bahwa responden menganggap setuju pimpinan organisasi selalu mendorong kepada para dosen untuk mencoba tugas yang baru dan mendorong dalam meningkatkan pengetahuan yang baru di dalam lingkup bidang pekerjaan, dengan memberikan arahan yang dapat membantu bagaimana cara untuk mengambangkan karir sebagai dosen dengan memberikan kebebasan bertanya pada pimpinan organisasi mengenai cara meningkatkan kualitas kerja. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.10, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju Program pengembangan karir yang sukses adalah keterlibatan pimpinan/atasan. Para dosen pada tahap awal kebanyakan kurang memahami secara jelas tentang arah dan tujuan dari karir mereka. Oleh karenanya, dalam pengembangan karir yang efektif, dosen harus memperoleh beberapa macam keterampilan pembelajaran karir.

Atasan memiliki pengetahuan yang luas tentang lingkungan pekerjaan dan aktivitas pengembangan karir di dalam organisasi, bahkan lebih jauh pimpinan/atasan dapat pula mengevaluasi kembali kemajuan pengembangan karir dosen, dan memfasilitasi dengan memberikan advis yang menyangkut arah karir. Sebagaimana yang diungkapkan Mathis dan Jackson, (2007), Robbin, (2006) peran pimpinan/atasan dalam pengembangan karir individu adalah sebagai pelatih (*coach*), Penilai (*appraiser*), penasehat (*adviser*), dan penghubung (*fasilitator*)

Selanjutnya indikator kualifikasi ($X_{2.3}$) dari hasil penelitian di lapangan dapat diketahui rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator kualifikasi, bahwa responden menganggap setuju para dosen memiliki pendidikan yang tinggi, berusaha memperbaiki system pembelajaran dengan cara mengevaluasi sendiri dan mahasiswa setiap akhir semester serta keharusan untuk terciptanya profesionalitas dalam proses mengajar belajar bagi dosen, serta berusaha meningkatkan kualitas penelitian dengan melakukan kerja sama dengan pihak lain. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang dianggap superior dibandingkan mahasiswa. Seorang profesional di bidang ilmunya dosen akan terikat dengan etika profesi maupun etika akademik. Sehingga kualifikasi dosen dapat dilihat dari pengamalan etika-etika pengajaran.

Standar etika mengajar dosen mengharuskan untuk memiliki kematangan persiapan mengenai bahan mata kuliah yang akan diajarkan. Di sini dosen tidak hanya memiliki kompetensi kepakaran, tetapi juga harus menguasai metode pembelajaran aktif. Dengan demikian, dosen tidak lagi menjadi pusat

kegiatan perkuliahan yang cenderung menempatkan mahasiswa sebagai obyek, namun menempatkan mahasiswa sebagai subyek dan pusat dalam proses pembelajaran.

Sementara itu, untuk indikator sistem imbalan organisasi ($X_{2.4}$), dari hasil penelitian di lapangan dapat diketahui rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator sistem imbalan organisasi, bahwa responden menganggap setuju para dosen diberikan kemudahan oleh organisasi untuk kenaikan pangkat, kesesuaian antara penghargaan dan kenaikan pangkat/promosi dengan tugas yang telah diselesaikan serta adanya pemberian gaji dan jaminan sosial yang lebih baik dari organisasi atau pimpinan/atasan. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata-rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.33, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju tunjangan (*benefit*) diberikan kepada individu sebagai suatu imbalan/penghargaan dan motivasi atau untuk kesinambungan hubungan ketenagakerjaannya dengan perusahaan/organisasi, hal ini juga meliputi pemberian semua barang-barang atau komoditas yang digunakan sebagai pengganti uang untuk imbalan/penghargaan kepada pegawai.

Secara psikologis diketahui bahwa orang mempunyai banyak kebutuhan, akan tetapi hanya beberapa kebutuhan yang dapat secara langsung dipenuhi dengan uang. Upah terutama dalam bentuk uang bukan merupakan satu-satunya motivator utama yang digunakan dalam organisasi (Noe *et al.*, 2006:531). Kebutuhan lain yang hanya dapat dipenuhi secara tidak langsung oleh uang, seperti kebutuhan akan prestasi, keanggotaan (*affiliation*), kekuasaan, dan aktualisasi diri, juga memotivasi perilaku. Penghargaan pujian merupakan suatu bentuk dari penghargaan intrinsik dan informal yang berperan penting dalam memotivasi dan mempertahankan anggota organisasi (Kreitner dan

Kenikchi, 2005). Dalam upaya menarik dan mempertahankan individu baru dan individu yang dinilai, organisasi harus menawarkan paket gaji yang menarik sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya bermanfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan kerja di organisasi. Di samping itu pula, peningkatan gaji, bonus, dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi kinerja individu.

III. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Variabel Kepuasan kerja (Y1) diukur dengan lima indikator yaitu: Indikator Rekan Sekerja (Y_{1.1}), Indikator Pekerjaan Sendiri (Y_{1.2}), Indikator Supervisi (Y_{1.3}), Indikator Promosi (Y_{1.4}), Indikator Penggajian dan Penghargaan (Y_{1.5}). Berikut, hasil skor jawaban indikator secara keseluruhan dapat disajikan lebih jelas pada Tabel 5.8

Tabel 5.8 : HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y1)

Skor	Indikator Variabel									
	Y1.1		Y1.2		Y1.3		Y1.4		Y1.5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	-	0	-	1	1.7%	1	1.7%	0	
2	2	3.3%	0	-	1	1.7%	1	1.7%	1	1.7%
3	10	16.7%	7	11.7%	4	6.7%	1	1.7%	10	16.7%
4	41	68.3%	41	68.3%	46	76.7%	35	58.3%	42	70.0%
5	7	11.7%	12	20.0%	8	13.3%	22	36.7%	7	11.7%
Total F (N)	60		60		60		60		60	

Total Skor	233		245		239		256		253	
Rata2 Skor Indikator	3.88		4.08		3.98		4.27		3.92	
Rata2 Skor Variabel	4,03									

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Ket. Skor : 1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang setuju/netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui hasil rata-rata jawaban dari 60 responden, yang berkenaan dengan item-item pertanyaan beberapa indikator variabel Kepuasan Kerja (Y1) pada Tabel 5.8. Pada tabel tersebut di atas, hasil rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan indikator rekan sekerja ($Y_{1.1}$), bahwa responden menganggap setuju para dosen sudah melakukan kerjasama dengan baik, kebijakan terhadap jalannya pelaksanaan kegiatan dan keputusan-keputusan yang adil serta penyampaian gagasan untuk suatu perubahan sudah dilakukan dan direspon dengan baik oleh pimpinan/atasan. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 3.88, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan atas dukungan dan kerjasama rekan sekerja dan sudah berjalan dengan baik dalam organisasi.

Untuk indikator pekerjaan sendiri ($Y_{1.2}$), dari hasil penelitian di lapangan, maka dapat diketahui rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item

pertanyaan indikator pekerjaan sendiri bahwa responden menganggap setuju para dosen sudah memiliki kemampuan menyesuaikan diri dalam kelompok kerja, mengatasi masalah dalam bekerja dan mengatur pekerjaan sehari serta kemampuan untuk menyusun kelompok kerja yang dapat diandalkan. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan terhadap pekerjaan itu sendiri yang mereka geluti selama ini.

Selanjutnya indikator supervisi ($Y_{1.3}$), dari hasil penelitian di lapangan dapat diketahui rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator supervisi, bahwa responden menganggap setuju atasan memberikan kebebasan cara dalam menyelesaikan pekerjaan, kesempatan perubahan dalam melakukan berbagai pekerjaan, yang tidak bertentangan dengan hati nurani, serta adanya kebebasan untuk menggunakan penilaian diri sendiri. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 3.98, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan atas kebebasan yang diberikan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Sementara itu, untuk indikator Promosi ($Y_{1.4}$) dari hasil penelitian di lapangan dapat diketahui rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator promosi, bahwa responden menganggap setuju para dosen memiliki kesempatan yang sama untuk kenaikan pangkat/jabatan, adanya persyaratan yang terbuka untuk menduduki jawaban, kesempatan yang terbuka untuk pengusulan pangkat serta adanya sikap atasan yang adil dalam menilai kepantasan untuk mendapatkan tanggung jawab suatu jabatan tertentu. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator

adalah sebesar 4.27, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan memiliki adanya kesempatan terbuka yang seluas-luasnya untuk promosi jabatan.

Sedangkan, untuk indikator Penggajian/Penghargaan ($Y_{1.5}$) dari hasil penelitian di lapangan dapat diketahui rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator Penggajian/Penghargaan, bahwa responden menganggap setuju para dosen memiliki kesempatan yang sama untuk dalam pekerjaan, mencoba metode sendiri dalam melakukan pekerjaan, kebutuhan sudah terpenuhi dari pekerjaan ini, dan gaji yang diterima sudah pas bila dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan, serta adanya pujian bila melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 3.92, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan terhadap gaji/penghargaan yang mereka terima selama dalam menjalankan pekerjaan.

IV. Variabel Komitmen Organisasi (Y2)

Variabel Komitmen Organisasi (Y2) diukur dengan tiga indikator yaitu: Indikator Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$), Indikator Komitmen Kontinyu ($Y_{2.2}$), Indikator Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$). Berikut, hasil skor jawaban indikator secara keseluruhan dapat disajikan lebih jelas pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9 : HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (Y2)

Skor	Indikator Variabel					
	Y2.1		Y2.2		Y2.3	
	F	%	F	%	F	%

1	0	-	0	-	0	-
2	0	-	2	3.3%	0	-
3	3	5.0%	8	13.3%	3	5.0%
4	39	65.0%	37	61.7%	39	65.0%
5	18	30.0%	13	21.7%	18	30.0%
Total F (N)	60		60		60	
Total Skor	255		241		255	
Rata2 Skor Indikator	4.25		4.02		4.25	
Rata2 Skor Variabel	4,17					

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Ket. Skor : 1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang setuju/netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui rata-rata jawaban terhadap 60 responden, yang berkenaan dengan item-item beberapa indikator variabel Komitmen Organisasi (Y2). Sebagaimana Tabel 5.9. Pada tabel tersebut di atas hasil rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan indikator Afektif ($Y_{2.1}$), bahwa responden menganggap setuju para dosen sudah memiliki adanya keikatan terhadap organisasi karena lamanya bekerja, memiliki keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan selalu merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap kemajuan

organisasi. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.25, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju bahwa para dosen sudah memiliki komitmen afektif terhadap organisasi.

Untuk indikator komitmen kontinyu ($Y_{2.2}$), dari hasil penelitian di lapangan, maka dapat diketahui rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator komitmen kontinyu bahwa responden menganggap setuju para dosen sudah merasa tercukupi gaji yang mereka peroleh dalam bekerja, tanggung jawab yang mereka peroleh sudah sesuai, adanya kesempatan memperoleh biaya pendidikan keningkat yang lebih tinggi, dan penghargaan rekan sekerja terhadap gagasan yang dicetuskan bagi kemajuan organisasi. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.02, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen sudah memiliki komitmen kontinyu.

Selanjutnya indikator Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$), dari hasil penelitian di lapangan dapat diketahui rata-rata jawaban 60 responden terhadap item-item pertanyaan indikator komitmen normatif, bahwa responden menganggap setuju para dosen harus bekerja keras untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi tempat bekerja, memiliki keyakinan organisasi dapat berkembang bila bekerja dengan-sungguh-sungguh, memiliki kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang dan memiliki kemauan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.25, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen sudah memiliki komitmen normative terhadap organisasi/lembaga.

5.5 Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Asumsi yang penting dalam PLS adalah hubungan linier antar variabel di dalam *inner model*. Pendekatan uji asumsi linieritas yang digunakan adalah metode *Curve Fit*, di mana perhitungannya dilakukan dengan bantuan *software* SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, inverse, logaritmik, power, compound, growth, dan eksponensial. Hasil pengujian secara lengkap disajikan pada Lampiran 10, sedangkan secara singkat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.10 : HASIL PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS

Hubungan antar Variabel		Hasil Pengujian ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
X1 = Dasar Karir Individu	Y1 = Kepuasan Kerja	Model linier signifikan	Linier
X2 = Program Pengembangan Karir	Y1 = Kepuasan Kerja	Model linier signifikan	Linier
X1 = Dasar Karir Individu	Y2 = Komitmen Organisasi	Model linier signifikan	Linier
X2 = Program Pengembangan Karir	Y2 = Komitmen Organisasi	Model linier signifikan	Linier
Y1 = Kepuasan Kerja	Y2 = Komitmen Organisasi	Model linier signifikan	Linier

Sumber : lampiran 10

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa semua hubungan dalam *inner model* adalah linier, sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

5.6 Hasil Pemeriksaan *Goodness of Fit Model*

Pemeriksaan *goodness of fit* model dalam analisis PLS dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai Q^2 dihitung berdasarkan nilai R^2 masing-masing variabel endogen, yaitu: 1) untuk variabel Kepuasan Kerja (Y1) diperoleh R^2 sebesar 0,475; dan 2) untuk variabel Komitmen Organisasi (Y2) diperoleh R^2 sebesar 0.532 (Lampiran 12). Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,475) (1 - 0,532)$$

$$Q^2 = 0.7534$$

Diperoleh nilai *predictive-relevance* sebesar $Q^2 = 75,34 \%$, sehingga model dikatakan memiliki nilai prediktif yang baik dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

5.7. *Factors Loading (Outer Loading)* dan Rerata Skor setiap Indikator

Identifikasi indikator penting (dominan) dilakukan dengan cara memeriksa nilai *factor loading*. Indikator dengan *factor loading* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel laten yang terkuat (dominan). Nilai *factor loading* ini pada analisis PLS setara dengan nilai *outer loading*, secara lengkap disajikan pada Lampiran 11. Di sisi lain, untuk mengetahui kondisi empiris di lapangan mengenai derajat baik buruknya setiap indikator dari masing-masing variabel berdasarkan persepsi responden dapat dilihat dari nilai rerata (*mean*) (Lampiran 10).

Tabel 5.11 : OUTER LOADING SETIAP INDIKATOR DARI MASING-MASING VARIABEL

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Rerata Indikator	Rerata Variabel
X1 = Dasar Karir Individu	X1.1	0.859	4.16	4.12
	X1.2	0.842	4.08	
	X1.3	0.848	4.08	
X2 = Program Pengembangan Karir	X2.1	0.858	4.25	4.25
	X2.2	0.671	4.10	
	X2.3	0.858	4.43	
	X2.4	0.814	4.33	
Y1 = Kepuasan Kerja	Y1.1	0.838	3.88	4.03
	Y1.2	0.807	4.08	
	Y1.3	0.890	3.98	
	Y1.4	0.879	4.27	
	Y1.5	0.806	3.92	
Y2 = Komitmen Organisasi	Y2.1	0.895	4.25	4.17
	Y2.2	0.866	4.02	
	Y2.3	0.857	4.25	

Sumber : lampiran 10

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa indikator dari variabel Dasar Karir Individu (X1) yang berperan sebagai pengukur terkuat adalah X1.1 (Dasar Karir bakat dan Kemampuan), dengan rerata skor 4.16 berarti sudah baik, namun masih perlu dan bisa ditingkatkan. Variabel Program Pengembangan Karir (X2) dengan indikator terkuat adalah X2.1 (Kebutuhan Organisasi) dengan nilai rerata skor 4.25 dan X2.3 (Kualifikasi) dengan nilai rerata skor 4.43. Kedua indikator

tersebut sudah baik. Variabel Kepuasan Kerja (Y1) dengan indikator terkuat adalah Y1.3 (Supervisi) dengan nilai rerata skor 3.39. Supervisi yang dilakukan dipandang terpenting, namun dalam pelaksanaannya belum baik, sehingga perlu diperbaiki. Variabel Komitmen Organisasi (Y2) dengan indikator dominan adalah Y2.1 (Komitmen Afektif) dengan nilai rerata skor 4.25 berarti sudah baik.

5.8. Hasil Pengujian Hipotesis

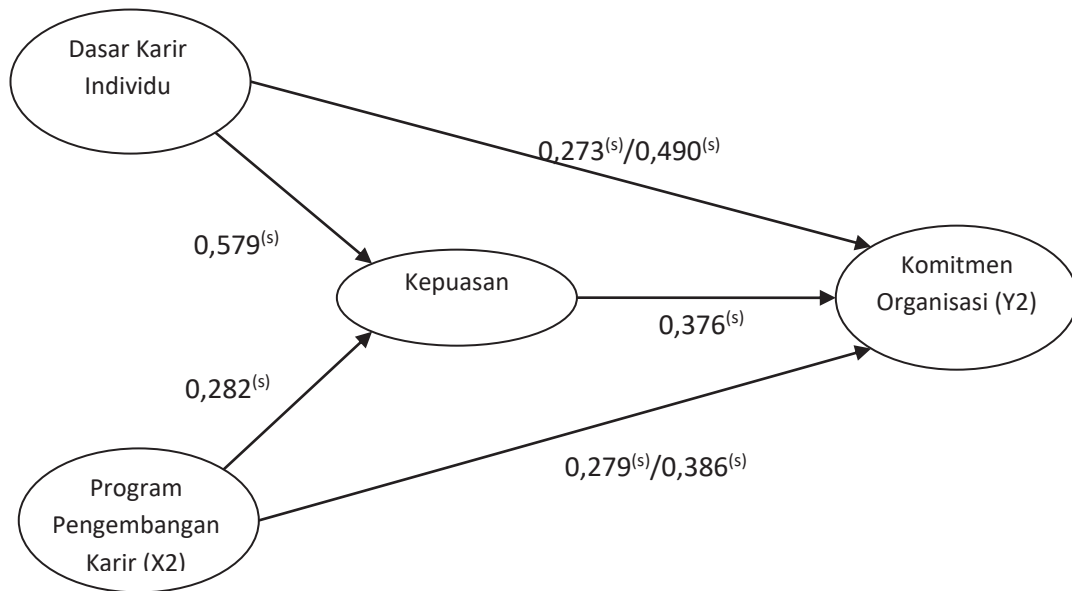
Pengujian hipotesis studi disertasi ini dilakukan dengan metode analisis PLS, dimana digunakan *t-test* pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 12. Secara ringkas Tabel 5.12 menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

Tabel 5.12 : HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Hubungan antar Variabel		Koefisien Jalur	T-Statistik	Keterangan
X1 = Dasar Karir Individu	Y1 = Kepuasan Kerja	0.579	10,821	Signifikan
X2 = Program Pengembangan Karir	Y1 = Kepuasan Kerja	0.282	3,280	Signifikan
X1 = Dasar Karir Individu	Y2 = Komitmen Organisasi	0.273	2,470	Signifikan
X2 = Program Pengembangan Karir	Y2 = Komitmen Organisasi	0.279	2,585	Signifikan
Y1 = Kepuasan Kerja	Y2 = Komitmen Organisasi	0.376	2,604	Signifikan
Pengujian Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi:				
Model tanpa Variabel Mediasi				
X1 = Dasar Karir Individu	Y2 = Komitmen Organisasi	0,490	6,645	Signifikan
X2 = Program Pengembangan Karir	Y2 = Komitmen Organisasi	0,386	2,497	Signifikan

Sumber : Lampiran 12

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada diagram jalur sebagai berikut.



Keterangan: s = signifikan, angka di belakang / adalah koefisien jalur model tanpa variabel mediasi (Y1)

Gambar 5.1 : DIAGRAM JALUR PENGARUH LANGSUNG

Berdasarkan Tabel 5.12 dan Gambar 5.1, maka didapatkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut.

1. Hipotesis 1 yang berbunyi bahwa Dasar Karir Individu (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1). Diperoleh koefisien jalur, berdasarkan hasil analisis PLS, sebesar 0,579 dengan T-statistik 10,821 lebih besar t-kritis 1,96, sehingga dikatakan signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, dapat diartikan bahwa semakin baik Dasar Karir Individu yang dimiliki oleh dosen, maka Kepuasan Kerjanya semakin meningkat.

2. Hipotesis 2 yang berbunyi bahwa Program Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1). Diperoleh koefisien jalur, berdasarkan hasil analisis PLS, sebesar 0,282 dengan T-statistik 3,280 lebih besar dari t-kritis 1,96, sehingga dikatakan signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, dapat diartikan bahwa semakin baik Program Pengembangan Karir yang dirasakan oleh dosen, maka Kepuasan Kerjanya semakin meningkat.
3. Hipotesis 3 yang berbunyi bahwa Dasar Karir Individu (X1) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y2). Diperoleh koefisien jalur, berdasarkan hasil analisis PLS, sebesar 0,273 dengan T-statistik 2,470 lebih besar dari t-kritis 1,96, sehingga dikatakan signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, dapat diartikan bahwa semakin baik Dasar Karir Individu yang dimiliki oleh dosen, maka Komitmen pada Organisasinya semakin tinggi. Dasar Karir Individu (X1) secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1). Diperoleh koefisien jalur, berdasarkan hasil analisis PLS, sebesar 0,490 dengan T-statistik 6,645 lebih besar dari t-kritis 1,96, sehingga dikatakan signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, dapat diartikan bahwa semakin baik dasar karir individu yang ada dalam diri dosen, maka kepuasan kerja meningkat dan komitmen organisasi juga meningkat.
4. Hipotesis 4 yang berbunyi bahwa Program Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y2). Diperoleh koefisien jalur, berdasarkan hasil analisis PLS, sebesar 0,279 dengan T-statistik 2,585 lebih besar dari t-kritis 1,96, sehingga dikatakan signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, dapat diartikan bahwa semakin baik Program Pengembangan Karir yang dirasakan oleh dosen, maka

Komitmen pada Organisasinya semakin tinggi. Program Pengembangan Karir (X2) secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1). Diperoleh koefisien jalur, berdasarkan hasil analisis PLS, sebesar 0,386 dengan T-statistik 2,497 lebih besar dari t-kritis 1,96, sehingga dikatakan signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, dapat diartikan bahwa semakin baik program pengembangan karir yang dirasakan dosen, maka kepuasan kerja meningkat dan komitmen organisasi juga meningkat.

5. Hipotesis 5 yang berbunyi bahwa Kepuasan Kerja (Y2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y2). Diperoleh koefisien jalur, berdasarkan hasil analisis PLS, sebesar 0,376 dengan T-statistik 2,604 lebih besar dari t-kritis 1,96, sehingga dikatakan signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, dapat diartikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja dosen, maka Komitmen pada Organisasinya semakin tinggi.
6. Secara umum, berdasarkan koefisien yang dihasilkan, variabel yang paling berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah variabel Dasar karir individu (X1), dengan koefisien sebesar 0.579. Sedangkan variabel pengaruhnya lebih kuat terhadap variabel komitmen organisasi (Y2) adalah variabel Program Pengembangan karir (X2) dengan koefisien sebesar 0.279.

2) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dimaksudkan untuk memeriksa tingkat intervensi dari variabel mediasi dalam model. Dengan pendekatan PLS, pengaruh tidak langsung variabel dapat diketahui dengan cara mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dengan koefisien jalur pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen.

Berdasarkan model empirik pada Gambar 5.1 maka nilai pengaruh tidak langsung dapat dicermati pada Tabel 5.13

Tabel 5.13 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel

No	Pengaruh Variabel			Hasil Pengujian		
	Eksogen	Mediasi	Dependen	Koefisien jalur	Pengaruh Tidak langsung	Ket.
1	Dasar Karir Individu	Kepuasan kerja	-	0,579 ^(s)	0.218	Signifikan
	-	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	0,376 ^(s)		
2	Program Pengembangan Karir	Kepuasan kerja	-	0,282 ^(s)	0.106	Signifikan
	-	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	0,376 ^(s)		

Sumber : lampiran 12

Berdasarkan informasi pada Tabel 5.13 dapat dijelaskan hasil pengujian pengaruh tidak langsung variabel-variabel penelitian seperti berikut.

Pengaruh tidak langsung variabel Dasar Karir Individu terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, dengan koefisien jalur 0.218. Hasil pengujian ini memiliki arti, bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh dasar karir individu terhadap Komitmen Organisasi secara signifikan. Melihat koefisien jalur bertanda positif, berarti hubungan variabel tersebut adalah searah. Dengan demikian, hasil pengujian ini

membuktikan, bahwa semakin baik Dasar karir Individu maka semakin baik atau tinggi Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja yang semakin meningkat. Dengan demikian hasil ini bermakna bahwa Kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh antara Dasar karir individu pada Komitmen organisasi.

Pengaruh tidak langsung variabel Program Pengembangan karir terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan, dengan koefisien jalur 0.106. Hasil pengujian ini memiliki arti, bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh program pengembangan karir terhadap komitmen organisasi secara signifikan. Melihat koefisien jalur bertanda positif, berarti hubungan variabel tersebut adalah searah. Dengan demikian, dari hasil pengujian ini dapat memberi arti, bahwa semakin baik program pengembangan karir yang dirasakan dosen dpk maka semakin baik atau meningkat komitmen organisasi melalui kepuasan kerja yang semakin baik atau meningkat. Hasil ini mempunyai makna bahwa Kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh Program pengembangan karir pada Komitmen organisasi.

Sebagaimana dikatakan oleh Hair *et al.*, 2010 dalam pengujian pengaruh tidak langsung juga dapat diteliti tingkat intervensi dari variabel mediasi apakah memediasi penuh (*full mediation*) atau memediasi sebagian (*partial mediation*) atau bukan mediasi. Metode pengujian variabel mediasi yang digunakan adalah:

- a. Memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi.
- b. Memeriksa pengaruh variabel Independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi.
- c. Memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.
- d. Memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil pengamatan keempat pengaruh tersebut (a, b, c, dan d), maka selanjutnya dapat ditentukan tingkat intervensi dari variabel mediasi dengan tahap-tahap analisis sebagai berikut:

- a) Jika pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi (c) adalah signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (d) adalah signifikan, dan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (a) nonsignifikan maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete/full mediation*).
- b) Jika pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi (c) adalah signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (d) adalah signifikan, dan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (a) adalah signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).
- c) Jika pada (c), (d) signifikan dan pada (a) signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.
- d) Jika salah satu (c) atau (d) nonsignifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.

Dengan mengacu pada tahap-tahap pengujian variabel mediasi atau pengaruh tidak langsung tersebut dan informasi pada Tabel 5.12, maka hasil pengujian ini dapat diuraikan seperti berikut

Kepuasan kerja memediasi pengaruh Dasar Karir Individu terhadap Komitmen Organisasi. Pengaruh variabel Dasar karir Individu terhadap Kepuasan kerja adalah signifikan. Pengaruh variabel Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah signifikan. Pengaruh langsung Variabel Dasar karir

Individu terhadap Komitmen Organisasi dengan melibatkan variabel Kepuasan Kerja adalah signifikan dengan koefisien jalur 0,218, maka Kepuasan Kerja merupakan variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh Dasar Karir Individu terhadap Komitmen Organisasi. Dengan melihat koefisien jalur pengaruh tidak langsung ini bertanda positif, hal ini mengandung arti bahwa semakin baik Dasar Karir Individu dengan melalui Kepuasan kerja yang semakin baik atau meningkat maka Komitmen Organisasi akan semakin meningkat.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh Program pengembangan karir terhadap Komitmen Organisasi. Pengaruh variabel Program pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja adalah signifikan. Pengaruh variabel Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah signifikan. Pengaruh langsung Variabel Program Pengembangan karir terhadap Komitmen Organisasi dengan melibatkan variabel Kepuasan Kerja adalah signifikan dengan koefisien jalur 0,106, maka Kepuasan Kerja merupakan variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh Program pengembangan karir terhadap Komitmen Organisasi. Dengan melihat koefisien jalur pengaruh tidak langsung ini bertanda positif, hal ini mengandung arti bahwa semakin baik Program pengembangan karir dengan melalui Kepuasan kerja yang semakin baik atau meningkat maka Komitmen Organisasi akan semakin meningkat.

5.9. Pembahasan

Dalam pembahasan penelitian ini akan difokuskan dalam dua bagian. Bagian pertama akan ditinjau rangkaian hubungan antara nilai *outer loading* dengan nilai rata-rata masing-masing variabel. Sedangkan bagian kedua membahas hubungan antar variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian.

5.9.1. Kondisi Variabel Penelitian

5.9.1.1. Variabel Dasar Karir Individu

Pada Tabel 5.6 dapat dilihat bahwa dasar karir bakat dan kemampuan merupakan indikator utama dalam membentuk Dasar karir individu yang ditandai dengan *Outer weight* (0.859). Bila dihubungkan dengan hasil analisis deskriptif karakter karir individu pada Tabel 5.6, dasar karir bakat dan kemampuan juga merupakan variabel yang memiliki nilai rata-rata tertinggi (4.18), meskipun belum sepenuhnya baik. Maka dapat dimaknai bahwa dasar karir bakat dan kemampuan merupakan variabel yang betul-betul berpengaruh dalam membentuk dan mempengaruhi karakter karir individu yang dimiliki dosen dpk di Banjarmasin.

Kuatnya pengaruh indikator dasar karir bakat dan kemampuan yang membentuk dan mempengaruhi Dasar karir individu, dapat diartikan bahwa responden menganggap setuju karir dosen itu di dasarkan pada dasar karir bakat dan kemampuan. Bahwa orang yang memiliki bakat tertentu sebenarnya ia telah mempunyai kemampuan untuk mengerjakan sesuatu kegiatan lebih gampang dengan hasil yang lebih baik daripada orang lain, serta membuat orang lebih cepat mempelajari sesuatu atau menguasai suatu keterampilan.

Dasar karir sikap dan nilai merupakan indikator kedua mempengaruhi dasar karir individu, artinya dasar karir individu perlu ditingkatkan dengan merubah sikap dan menanamkan nilai-nilai, lebih tanggap, tidak diskriminatif dan skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini

mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju bahwa dalam pemilihan karir seorang dosen didasarkan pada dasar karir sikap dan nilai yang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang sejak awal dianut. Sikap adalah tanggapan seseorang terhadap sesuatu stimulus yang menimbulkan tangkapan kognitif (pikiran), afektif (penilaian), dan kognitif (kecenderungan perilaku), sedangkan nilai ialah suatu keyakinan yang diprioritaskan oleh seseorang atau masyarakat secara terus menerus, relatif permanen mengenai cara bertingkah atau tujuan keberadaannya berlawanan dengan cara bertingkah. Nilai yang ada dalam diri seseorang berhubungan dengan sikap karena nilai yang dianut seseorang diinterpretasikan melalui sikap. Untuk mensikapi terhadap karir yang dijalani individu berkaitan dengan bagaimana individu menerima dan mengevaluasinya. Individu yang memiliki sikap karir positif akan pula memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya, karena sikap positif cenderung lebih patuh terhadap organisasi dan sangat terlibat dengan tugas-tugasnya (Gibson *et al.*, 2005)

Oleh karena itu sangat berguna bagi organisasi untuk memahami nilai utama yang dianut oleh manusia dan sangat berguna bagi organisasi, karena dapat digunakan dalam menilai anggota-anggotanya dalam penempatan pada pekerjaannya agar sukses. Sigit yang dikutip dari Gordon Allport (2002:58) ada enam nilai utama yang dianut oleh manusia yaitu; nilai teoritik, nilai ekonomik, nilai estetik, nilai sosial, nilai politik dan nilai religius. Semua nilai-nilai tersebut dimiliki oleh setiap orang, namun dengan derajat yang berlainan satu dengan yang lainnya.

Dasar karir motif dan kebutuhan merupakan indikator yang ketiga dalam membentuk Dasar karir individu dosen dpk di Banjarmasin. Ini dapat diartikan bahwa responden menganggap setuju dosen memiliki kebebasan dan otonomi dan kemadirian (kebebasan pribadi pada konten dan tata cara pekerjaan)

jaminan keamanan dan kemantapan (lapangan kerja jangka panjang untuk manfaat bagi kesehatan dan pilihan pengunduran diri), dan gaya hidup (memperoleh keseimbangan antara kesejahteraan pribadi dan kesejahteraan keluarga dan respek pada komitmen kerja. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju karir seorang dosen didasarkan pada dasar karir motif dan kebutuhan. Individu akan sukses berkarir di dunia kerja bila motif dan kebutuhannya dapat terpenuhi. Davis dan Werther (2004:24) mengemukakan bahwa kebutuhan karir individu berhubungan dengan lima faktor yakni: sistem promosi yang mendukung melalui adanya kesempatan peningkatan karir, perhatian supervisor, kesadaran akan adanya kesempatan bagi peningkatan karir, ketertarikan pada pekerjaan dan kepuasan karir. Namun perlu juga ditambahkan bahwa mayoritas orang pada umumnya tak akan beranjak atau beralih dari suatu tuntutan kebutuhan lain sebelum tuntutan yang telah ada pada dirinya telah berhasil diraih atau dicapainya atau ia menjadi jenuh karena kegagalannya dalam pencapaian tersebut.

Dengan demikian apabila apabila Dasar karir individu telah sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan mereka pada pekerjaannya sebagai dosen dpk, sehingga mereka dapat mencapai kepuasan yang tinggi (*very satisfy*).

Dengan demikian, bila PTS tempat dosen dpk bekerja dapat memenuhi semua kebutuhan-kebutuhan yang sesuai dengan dasar karir individu dosen tersebut maka dosen dpk dapat memiliki komitmen yang tinggi pada pekerjaan dan lembaganya.

5.9.1.2. Variabel Program Pengembangan karir

Pada Tabel 5.7 dapat dilihat bahwa Program pengembangan karir yang dijelaskan dengan indikator kebutuhan organisasi dan kualifikasi merupakan indikator paling kuat dalam menjelaskan program pengembangan karir yang ditandai dengan *Outer Loading* (0.858). Artinya bahwa kebutuhan organisasi dan kualifikasi merupakan kebutuhan dan harapan dosen dpk di Banjarmasin. Jika dihubungkan dengan indikator yang merefleksikan program pengembangan karir pada Tabel 5.6, maka rata-rata nilai jawaban responden terhadap item-item pertanyaan indikator kebutuhan organisasi, bahwa responden menganggap setuju para dosen diberikan peluang keadilan serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan dalam rangka kemajuan dalam pekerjaan dan pengembangan karir baik di masa sekarang maupun akan datang, serta kesinambungan manfaat program pelatihan yang disediakan oleh organisasi dan peluang adanya kenaikan imbalan setelah mengikuti pelatihan. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata-rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.25, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju bahwa kebutuhan organisasi pada dasarnya sudah menyediakan ruang untuk para dosen mengaktualisasikan potensi dan perkembangan mereka. Oleh karenanya, kebutuhan perguruan tinggi swasta terhadap dosen-dosen yang memiliki kemampuan dapat memberikan peluang pelatihan dan pengembangan, sebagai bagian dari sistem pengembangan karir, yang diberikan oleh organisasi yang tertuju pada peningkatan kemampuan individu dosen dan untuk mengaktualisasikan potensi mereka yang seyogyanya juga akan meningkatkan efektivitas organisasi, yang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan perguruan tinggi yang bersangkutan.

Selanjutnya kualifikasi merupakan indikator terkuat kedua dalam membentuk Program pengembangan karir yang ditandai dengan *Outer Loading*

(0,858) dari hasil rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator kualifikasi, bahwa responden menganggap setuju para dosen memiliki pendidikan yang tinggi, berusaha memperbaiki sistem pembelajaran dengan cara mengevaluasi sendiri dan mahasiswa setiap akhir semester serta keharusan untuk terciptanya profesionalitas dalam proses mengajar belajar bagi dosen, serta berusaha meningkatkan kualitas penelitian dengan melakukan kerja sama dengan pihak lain. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang dianggap superior dibandingkan mahasiswa. Seorang profesional di bidang ilmunya dosen akan terikat dengan etika profesi maupun etika akademik. Sehingga kualifikasi dosen dapat dilihat dari pengamalan etika-etika pengajaran.

Standar etika mengajar dosen mengharuskan untuk memiliki kematangan persiapan mengenai bahan mata kuliah yang akan diajarkan. Di sini dosen tidak hanya memiliki kompetensi kepakaran, tetapi juga harus menguasai metode pembelajaran aktif. Dengan demikian, dosen tidak lagi menjadi pusat kegiatan perkuliahan yang cenderung menempatkan mahasiswa sebagai obyek, namun menempatkan mahasiswa sebagai subyek dan pusat dalam proses pembelajaran.

Sistem imbalan organisasi merupakan indikator berikutnya yang dapat membentuk dan mempengaruhi program pengembangan karir yang ditandai dengan *Outer Loading* (0,814) , dari hasil rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator sistem imbalan organisasi dapat dijelaskan bahwa responden menganggap setuju para dosen diberikan kemudahan oleh organisasi untuk kenaikan pangkat, kesesuaian antara penghargaan dan

kenaikan pangkat/promosi dengan tugas yang telah diselesaikan serta adanya pemberian gaji dan jaminan sosial yang lebih baik dari organisasi atau pimpinan/atasan. Ini ditunjukkan dari hasil skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.33, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju tunjangan (*benefit*) diberikan kepada individu sebagai suatu imbalan/penghargaan dan motivasi atau untuk kesinambungan hubungan ketenagakerjaannya dengan perusahaan/organisasi, hal ini juga meliputi pemberian semua barang-barang atau komoditas yang digunakan sebagai pengganti uang untuk imbalan/penghargaan kepada pegawai.

Secara psikologis diketahui bahwa orang mempunyai banyak kebutuhan, akan tetapi hanya beberapa kebutuhan yang dapat secara langsung dipenuhi dengan uang. Upah terutama dalam bentuk uang merupakan satu-satunya motivator utama yang secara langsung digunakan dalam organisasi (Noe *et al.*, 2006:531). Kebutuhan lain yang hanya dapat dipenuhi secara tidak langsung oleh uang, seperti kebutuhan akan prestasi, keanggotaan (*affiliation*), kekuasaan, dan aktualisasi diri, juga memotivasi perilaku. Penghargaan pujian merupakan suatu bentuk dari penghargaan intrinsik dan informal yang berperan penting dalam memotivasi dan mempertahankan anggota organisasi (Kreitner dan Kenikchi, 2005). Dalam upaya menarik dan mempertahankan individu baru dan individu yang dinilai, organisasi harus menawarkan paket gaji yang menarik sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta prestasi kerja, yang pada akhirnya bermanfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan kerja di organisasi. Di samping itu pula, peningkatan gaji, bonus, dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi kinerja individu.

Selanjutnya peran pimpinan/atasan merupakan indikator yang paling lemah diantara indikator lainnya dalam membentuk program pengembangan karir yang

ditandai oleh *Outer Loading* (0,671). Dari hasil rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator peran pimpinan/atasan bahwa responden menganggap setuju pimpinan organisasi selalu mendorong kepada para dosen untuk mencoba tugas yang baru dan mendorong dalam meningkatkan pengetahuan yang baru di dalam lingkup bidang pekerjaan, dengan memberikan arahan yang dapat membantu bagaimana cara untuk mengembangkan karir sebagai dosen dengan memberikan kebebasan bertanya pada pimpinan organisasi mengenai cara meningkatkan kualitas kerja. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.10, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju Program pengembangan karir yang sukses adalah keterlibatan pimpinan/atasan. Para dosen pada tahap awal kebanyakan kurang memahami secara jelas tentang arah dan tujuan dari karir mereka. Oleh karenanya, dalam pengembangan karir yang efektif, dosen harus memperoleh beberapa macam keterampilan pembelajaran karir.

Atasan memiliki pengetahuan yang luas tentang lingkungan pekerjaan dan aktivitas pengembangan karir di dalam organisasi, bahkan lebih jauh pimpinan/atasan dapat pula mengevaluasi kembali kemajuan pengembangan karir dosen, dan memfasilitasi dengan memberikan advis yang menyangkut arah karir. Sebagaimana yang diungkapkan Mathis dan Jackson, (2007:351), Robbin, (2006:105) peran pimpinan/atasan dalam pengembangan karir individu adalah sebagai pelatih (*coach*), Penilai (*appraiser*), penasehat (*adviser*), dan penghubung (*fasilitator*)

Indikator peran pimpinan/atasan ini menempati posisi keempat dalam mempengaruhi program pengembangan karir. Artinya indikator peran pimpinan/atasan sebagai pembentuk program pengembangan karir belum

mampu memberikan kontribusi yang kuat pada pemenuhan kepuasan kerja dosen.

5.9.1.3. Variabel Kepuasan Kerja

Pada Tabel 5.8 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja dosen dpk terutama dibentuk oleh indikator supervisi, yang ditandai dengan *Outer Loading* (0.890). Jika dihubungkan dengan nilai rata-rata supervisi pada Tabel 5.8, supervisi merupakan indikator tertinggi yang merefleksikan kepuasan kerja dosen dpk di Banjarmasin dengan nilai cukup baik. Maka dapat dimaknai bahwa supervisi sebagai refleksi kepuasan kerja dosen dpk di Banjarmasin kurang diperhatikan. Selanjutnya dari hasil rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator supervisi, bahwa responden menganggap setuju atasan memberikan kebebasan cara dalam menyelesaikan pekerjaan, kesempatan perubahan dalam melakukan berbagai pekerjaan, yang tidak bertentangan dengan hati nurani, serta adanya kebebasan untuk menggunakan penilaian diri sendiri. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata adalah sebesar 3.98, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen dpk di Banjarmasin merasa terpuaskan atas kebebasan yang diberikan oleh atasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Promosi merupakan indikator berikutnya yang dapat membentuk kepuasan kerja yang ditandai dengan *Outer Loading* (0,879). Jika dihubungkan dengan hasil rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator promosi, bahwa responden menganggap setuju para dosen dpk di Banjarmasin memiliki kesempatan yang sama untuk kenaikan pangkat/jabatan, adanya persyaratan yang terbuka untuk menduduki jawaban, kesempatan yang terbuka untuk pengusulan pangkat serta adanya sikap atasan yang adil dalam menilai

kepentingan untuk mendapatkan tanggung jawab suatu jabatan tertentu. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.27, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan memiliki adanya kesempatan terbuka yang seluas-luasnya untuk promosi jabatan.

Rekan sekerja merupakan indikator berikutnya dalam membentuk kepuasan kerja dosen dpk yang ditandai dengan *Outer Loading* (0,838), yang berarti bahwa responden menganggap setuju para dosen sudah melakukan kerjasama dengan baik, kebijakan terhadap jalannya pelaksanaan kegiatan dan keputusan-keputusan yang adil serta penyampaian gagasan untuk suatu perubahan sudah dilakukan dan direspon dengan baik oleh pimpinan/atasan. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 3.88, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan atas dukungan dan kerjasama rekan sekerja dan sudah berjalan dengan baik dalam organisasi.

Pekerjaan itu sendiri merupakan indikator yang membentuk kepuasan kerja dosen dpk di Banjarmasin yang ditandai dengan *Outer Loading* (0,807) , dari hasil rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator pekerjaan sendiri bahwa responden menganggap setuju para dosen sudah memiliki kemampuan menyesuaikan diri dalam kelompok kerja, mengatasi masalah dalam bekerja dan mengatur pekerjaan sehari serta kemampuan untuk menyusun kelompok kerja yang dapat diandalkan. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan terhadap pekerjaan itu sendiri yang mereka geluti selama ini.

Penggajian/Penghargaan merupakan indikator terendah yang dapat membentuk kepuasan kerja dosen dpk di Banjarmasin yang ditandai dengan *Outer Loading* (0,806). Jika dihubungkan dengan indikator yang merefleksikan kepuasan kerja dari hasil rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator Penggajian/Penghargaan, bahwa responden menganggap setuju para dosen memiliki kesempatan yang sama untuk dalam pekerjaan, mencoba metode sendiri dalam melakukan pekerjaan, kebutuhan sudah terpenuhi dari pekerjaan ini, dan gaji yang diterima sudah pas bila dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan, serta adanya pujian bila melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 3.92, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen merasa terpuaskan terhadap gaji/penghargaan yang mereka terima selama dalam menjalankan pekerjaan.

5.9.1.4.Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat dilihat, bahwa komitmen organisasi dosen dpk di Banjarmasin terutama dibentuk oleh indikator komitmen afektif yang ditandai oleh *Outer Loading* (0,895). Jika dihubungkan dengan skor rata-rata jawaban terhadap item-item indikator variabel Komitmen Organisasi (Y2) sebagaimana Tabel 5.9. Pada tabel tersebut di atas hasil rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan indikator komitmen afektif bahwa dosen dpk menganggap setuju para dosen sudah memiliki adanya keikatan terhadap organisasi karena lamanya bekerja, memiliki keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan selalu merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi. Ini ditunjukkan dari skor rata rata indikator adalah sebesar 4.25, hal ini mengindikasikan bahwa

kecenderungan responden menganggap setuju bahwa para dosen sudah memiliki komitmen afektif terhadap organisasi.

Komitmen kontinyu merupakan indikator selanjutnya yang membentuk komitmen organisasi dosen dpk di Banjarmasin yang ditandai dengan *Outer Loading* (0,866). Berdasarkan skor rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator komitmen kontinyu bahwa responden menganggap setuju para dosen sudah merasa tercukupi gaji yang mereka peroleh dalam bekerja, tanggung jawab yang mereka peroleh sudah sesuai, adanya kesempatan memperoleh biaya pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi, dan penghargaan rekan sekerja terhadap gagasan yang dicetuskan bagi kemajuan organisasi. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.02, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen sudah memiliki komitmen kontinyu.

Komitmen normatif merupakan indikator yang terendah dalam membentuk komitmen organisasi yang ditandai oleh *Outer Loading* (0,857), dari hasil skor rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator komitmen normatif, bahwa responden menganggap setuju para dosen harus bekerja keras untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi tempat bekerja, memiliki keyakinan organisasi dapat berkembang bila bekerja dengan-sungguh-sungguh, memiliki kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang dan memiliki kemauan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.25, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju para dosen dpk sudah memiliki komitmen normatif terhadap organisasi/lembaga.

5.9.2. Pengujian Hipotesis

Secara rinci, pembahasan dari hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

5.9.2.1. Pengaruh Dasar Karir Individu pada Kepuasan Kerja

Pada tabel 5.10 menunjukkan bahwa Dasar karir individu berpengaruh signifikan yang positif terhadap kepuasan kerja. Penjelasan ini dapat dimaknai, bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian Dasar karir individu yang dimiliki oleh dosen dpk di Banjarmasin, maka semakin meningkat kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah tingkat kesesuaian dasar karir individu yang dimiliki, maka akan menurunkan kepuasan dosen dpk di Banjarmasin terhadap pekerjaannya.

Temuan penelitian ini konsisten dengan teori *Career Anchor* dari Schein (1978) yang menyatakan bahwa ketika individu dapat mencapai suatu pekerjaan yang sesuai dengan dasar karirnya, mereka lebih mungkin untuk mencapai hasil karir positif, seperti efektifitas pekerjaan, kepuasan kerja dan kemantapan kerja (Danziger, Moore dan Valency, 2008)

Setiap individu memiliki pandangan dan penilaian sendiri terhadap pekerjaannya yang disebut sebagai dasar karir internal atau teori jangkar karir, yang menyarankan agar individu dapat memilih pekerjaan dan lingkungan kerja yang permanen dalam jangka panjang (Schein, 1990; Suuturi dan Taka, 2004). Bahwasanya individu tidak hanya memiliki satu jangkar karir saja yang dominan tetapi dapat memiliki lebih dari satu jangkar karir (Schein, 1990; Feldman dan Bolino, 1996; Holland, 2000).

Individu dapat lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya apabila memahami apa yang menjadi dasar karirnya (Igrabia, *et al.*, 1991; Hardin, Stock dan Graves, 2001; Addae, Parboteeh dan Velinor, 2008; McCabe, Garaban, 2008; Cichy, *et al.*, 2009).

Secara empiris, temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh James J. Jiang, Gary Klein, Joseph L. Bulloun (2007), Nira Danziger dan Rony Valency (2006), Iskandar (2007) yang menemukan bahwa dasar karir individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya temuan dari penelitian yang dilakukan pada objek kajian dan indikator yang berbeda, juga berlaku pada penelitian ini. Namun disisi lain hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan penelitian dari Andreas G.M. Nachbagger dan Gabriella Riedl (2002) yang mengatakan bahwa konsep dimensi karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perbedaan temuan penelitian ini, dapat berasal dari beberapa hal seperti konsep dimensi karir yang digunakan untuk mengukur dasar karir adalah dimensi obyektif struktural, dimensi subyektif struktural dan dimensi konten pekerjaan yang lebih menyoroti kepada pekerjaan bukan kepada individu. Selain itu indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah pengembangan, tugas dan organisasi. Responden yang diambil untuk memperoleh data guna mengukur kepuasan kerja menggunakan dua macam responden yang berbeda yaitu staf administrasi dan tenaga pengajar di Austria.

Jika dihubungkan dengan nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator bakat dan kemampuan sebagai pembentuk dasar karir yang dimiliki oleh dosen dpk di Banjarmasin, dan pada analisis deskriptif, indikator tersebut juga berada pada posisi tertinggi sebagai parameter untuk mengukur dasar karir

individu. maka dapat dimaknai bahwa bagaimana dasar karir bakat dan kemampuan merupakan variabel yang betul-betul berpengaruh dalam membentuk dan mempengaruhi dasar karir individu yang dimiliki dosen dpk di Banjarmasin.

Kuatnya pengaruh indikator dasar karir bakat dan kemampuan yang membentuk dan mempengaruhi dasar karir individu, dapat diartikan bahwa responden menganggap setuju karir dosen itu di dasarkan pada dasar karir bakat dan kemampuan. Bahwa orang yang memiliki bakat tertentu sebenarnya ia telah mempunyai kemampuan untuk mengerjakan sesuatu kegiatan lebih gampang dengan hasil yang lebih baik daripada orang lain, serta membuat orang lebih cepat mempelajari sesuatu atau menguasai suatu keterampilan kerja.

Dasar karir sikap dan nilai merupakan indikator kedua mempengaruhi dasar karir individu, artinya dasar karir individu perlu ditingkatkan dengan merubah sikap dan menanamkan nilai-nilai, dan lebih tanggap, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan dosen dpk menganggap setuju bahwa dalam pemilihan karir seorang dosen didasarkan pada dasar karir sikap dan nilai yang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang sejak awal dianut. Sikap adalah tanggapan seseorang terhadap sesuatu stimulus yang menimbulkan tangkapan kognitif (pikiran), afektif (penilaian), dan kognitif (kecenderungan perilaku), sedangkan nilai ialah suatu keyakinan yang diprioritaskan oleh seseorang atau masyarakat secara terus menerus, relatif permanen mengenai cara bertingkah atau tujuan keberadaannya berlawanan dengan cara bertingkah. Oleh karena itu sangat berguna bagi organisasi untuk memahami nilai utama yang dianut oleh individu dan sangat berguna bagi organisasi, karena dapat digunakan dalam menilai anggota-anggotanya dalam penempatan pada pekerjaannya agar sukses dalam bekerja.

Dasar karir motif dan kebutuhan merupakan indikator yang ketiga dalam membentuk dasar karir individu dosen dpk di Banjarmasin. Ini dapat diartikan bahwa dosen setuju memiliki kebebasan dan otonomi dan kemandirian (kebebasan pribadi pada konten dan tata cara pekerjaan) jaminan keamanan dan kemantapan (lapangan kerja jangka panjang untuk manfaat bagi kesehatan dan pilihan pengunduran diri), dan gaya hidup (memperoleh keseimbangan antara kesejahteraan pribadi dan kesejahteraan keluarga dan respek pada komitmen kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan dosen dpk di Banjarmasin menganggap setuju karir seorang dosen didasarkan pada dasar karir motif dan kebutuhan. Individu akan sukses berkarir di dunia kerja bila motif dan kebutuhannya dapat terpenuhi. Hal ini sejalan dengan pendapat Davis dan Werther (2004) yang mengemukakan bahwa kebutuhan karir individu berhubungan dengan lima faktor yakni: sistem promosi yang mendukung melalui adanya kesempatan peningkatan karir, perhatian supervisor, kesadaran akan adanya kesempatan bagi peningkatan karir, ketertarikan pada pekerjaan dan kepuasan karir. Namun perlu juga ditambahkan bahwa mayoritas orang pada umumnya tak akan beranjak atau beralih dari suatu tuntutan kebutuhan lain sebelum tuntutan yang telah ada pada dirinya telah berhasil diraih atau dicapainya atau ia menjadi jenuh karena kegagalannya dalam pencapaian tersebut.

Sehingga apabila dasar karir individu telah sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan mereka pada pekerjaannya sebagai dosen dpk, sehingga mereka dapat mencapai kepuasan yang tinggi (*very satisfy*).

Dengan demikian, bila PTS tempat dosen dpk bekerja dapat memenuhi semua kebutuhan-kebutuhan yang sesuai dengan dasar karir individu dosen

tersebut sehingga mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan maka dapat memiliki komitmen yang tinggi pada pekerjaan dan lembaganya.

5.9.2.2 Pengaruh Program Pengembangan Karir pada Kepuasan Kerja

Pada tabel 5.10 dapat dilihat bahwa program pengembangan karir berpengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin baik program pengembangan karir yang diberikan oleh lembaga kepada dosen dpk di Banjarmasin, maka secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen itu sendiri.

Temuan penelitian ini selaras dan menguatkan dari hasil penelitian Chen *et al.*, 2004; Iskandar, 2007 tentang pengaruh program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, di mana program pengembangan karir berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Demikian juga Barnett & Bradley, 2007 yang menyimpulkan bahwa Program pengembangan karir yang baik dan terencana seperti dukungan organisasi terhadap pengembangan karir (OSCD) dan teori sosial karir kognitif (SCCT) memiliki hubungan yang kuat dalam meningkatkan kepuasan pada pekerjaan.

Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan temuan penelitian Nachbaggeur dan Ridle (2002) yang tidak menemukan adanya pengaruh antara program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi. Hal ini dimungkinkan terjadi karena dalam penelitian ini program pengembangan karir dijadikan sebagai indikator pada variabel kemantapan karir yang tersebar dalam beberapa dimensi yaitu kemungkinan karir selanjutnya dan rendahnya promosi sebagai pembentuk variabel Structural Subjective Dimension dan tidak adanya kebaruan tugas sebagai indikator pembentuk variabel dimensi

konten pekerjaan. Selain itu mereka menggunakan dua macam responden yang berbeda yaitu tenaga administrasi dan tenaga pengajar di Austria.

5.9.2.3. Pengaruh Langsung dan tidak langsung Dasar Karir Individu pada Komitmen Organisasi

Pada tabel 5.10 menunjukkan bahwa Dasar karir individu berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian dasar karir individu, maka secara langsung dapat meningkatkan komitmen dosen dpk di Banjarmasin pada organisasinya. Disamping itu Dasar Karir Individu juga berpengaruh tidak langsung signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini konsisten dengan teori Schein (1978), ketika individu dapat mencapai suatu pekerjaan yang sesuai dengan dasar karirnya, mereka lebih mungkin untuk mencapai hasil karir positif, seperti efektifitas pekerjaan, kepuasan kerja dan kemandirian kerja (Danziger, Moore dan Valency, 2008).

Organisasi harus mengupayakan perencanaan dan program pengembangan karier individu disesuaikan dengan kebutuhan karier mereka (Igrabia, Greenhaus & Parasuraman, 1991; Chen *et al.*, 2004). Karena semakin lebar celah antara program pengembangan karier yang dirancang organisasi dengan kebutuhan karier individu akan semakin rendahnya tingkat komitmen pada organisasi (Nachbaggeur & Ridle, 2002; Hedge *et al.*, 2006)

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian dari Kalayar dan Ozmutaf (2009) yang menemukan bahwa dasar karir individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Walaupun berbeda pengukuran yang digunakan, Kalayar dan Ozmutaf (2009) menggunakan perencanaan karier individu sebagai dasar karir dan kesetiaan pada organisasi sebagai pengukuran

komitmen. Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Coetzee *et al.*, 2007 yang menemukan hasil bahwa dasar karir individu tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini dimungkinkan terjadi karena pengukuran dasar karir menggunakan delapan dimensi jangkar karir dengan responden 470 mahasiswa pascasarjana jurusan Psikologi Industri di Afrika Selatan yang bekerja paruh waktu dengan alat uji regresi.

Pengaruh tidak langsung variabel Dasar Karir Individu terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, dengan koefisien jalur 0.490. Hasil pengujian ini memiliki arti, bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh dasar karir individu terhadap Komitmen Organisasi secara signifikan. Melihat koefisien jalur bertanda positif, berarti hubungan variabel tersebut adalah searah. Dengan demikian, hasil pengujian ini membuktikan, bahwa semakin baik Dasar karir Individu maka semakin baik atau tinggi Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja yang semakin meningkat. Dengan demikian temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dapat menjadi penghubung Dasar karir individu dalam meningkatkan Komitmen organisasi.

Penjelasan ini memberikan pemahaman bahwa agar dosen dpk di Banjarmasin selalu berkomitmen positif pada pekerjaan dan lembaganya, maka pihak lembaga dalam hal ini PTS nya harus selalu memperbaiki dan meningkatkan hubungan dengan dosen dpk dan meningkatkan kepuasan kerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbaiki dan meningkatkan pembenahan sistem orientasi pada pekerjaan sebagai dosen, meningkatkan *skill* sumberdaya manusia, dan penempatan yang sesuai dengan beban kerja dosen. Sesuai dengan hasil jawaban responden pada pertanyaan terbuka bahwa walaupun pada awalnya tidak bercita-cita sebagai dosen namun dengan

diberikan pengarahan yang cukup maka dosen dpk dapat terus menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.

5.9.2.4 Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Program Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Pada tabel 5.10. menunjukkan bahwa Program Pengembangan Karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasi. Ini berarti bahwa semakin baik program pengembangan karir diberikan oleh PTS/lembaga kepada dosen dpk di Banjarmasin, maka semakin dapat meningkatkan komitmen dosen dpk pada lembaganya. Sebaliknya semakin tidak baik program pengembangan karir dosen dpk maka semakin negatif komitmen dosen dpk terhadap organisasinya.

Temuan penelitian ini memperkuat teori Schein (1974), ketika individu dapat mencapai suatu pekerjaan yang sesuai dengan dasar karirnya, mereka lebih mungkin untuk mencapai hasil karir positif, seperti efektifitas pekerjaan, kepuasan kerja dan kemantapan kerja (Danziger, Moore dan Valency, 2008)

Komitmen pada organisasi merupakan rasa keikatan yang menghubungkan individu kepada organisasinya (Currivan, 2000; Suri, 2007; Cichy, Cha dan Kim, 2009). Komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan organisasi kepada anggotanya (Scotter, 2000; Trial *dalam* Spector, 2001). Sehingga makin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota, maka makin besar pula komitmen mereka pada organisasi (Kalayar & Ozmutaf, 2009).

Dalam banyak hal, kunci untuk memenangkan komitmen individu adalah menawarkan kepada mereka suatu kesempatan untuk memiliki dan mengisi sebuah karir yang berhasil (Igrabia *et al.*, 1991). Individu yang mendapat peluang

dalam pengembangan karirnya memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi (Weng *et al.*, 2010)

Organisasi harus mengupayakan perencanaan dan program pengembangan karier individu disesuaikan dengan kebutuhan karier mereka (Igrabia, Greenhaus & Parasuraman, 1991; Chen *et al.*, 2004). Karena semakin lebar celah antara program pengembangan karier yang dirancang organisasi dengan kebutuhan karier individu akan semakin rendahnya tingkat komitmen pada organisasi (Nachbaggeur & Ridle, 2002; Hedge *et al.*, 2006)

Hasil penelitian ini membuktikan proposisi dari Hedge *et al.*, 2006 yang menyatakan bahwa program pengembangan karier berpengaruh pada komitmen organisasi. Penelitian kualitatif yang dilakukan Hedge *et al.*, 2006 menggunakan responden anggota Angkatan Laut Amerika (US Navy) dalam merancang sistem pengembangan karier guna meningkatkan komitmen anggotanya.

Dengan menambah indikator kualifikasi dari temuan hasil dari penelitian Hedge *et al.*, 2006 yang berupa proposisi dan tidak melakukan pengujian secara empirik ditemukan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan antara Program pengembangan karier terhadap Komitmen organisasi. Hal ini dimungkinkan terjadi terkait dengan PPRI No. 37 tahun 2009 tentang Dosen bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, Sertifikat Pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan (Bab II pasal 2).

Terkait dengan jawaban responden kualifikasi merupakan indikator terkuat dalam membentuk variabel program pengembangan karier dari hasil rata-rata jawaban terhadap item-item pertanyaan indikator kualifikasi. Hal ini menunjukkan responden menganggap setuju para dosen memiliki pendidikan yang tinggi, berusaha memperbaiki sistem pembelajaran dengan cara

mengevaluasi sendiri dan mahasiswa setiap akhir semester serta keharusan untuk terciptanya profesionalitas dalam proses mengajar belajar bagi dosen, serta berusaha meningkatkan kualitas penelitian dengan melakukan kerja sama dengan pihak lain. Ini ditunjukkan dari hasil jawaban skor rata rata item-item pertanyaan indikator adalah sebesar 4.08, hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan responden menganggap setuju dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang dianggap superior dibandingkan mahasiswa. Seorang profesional di bidang ilmunya dosen akan terikat dengan etika profesi maupun etika akademik. Sehingga kualifikasi dosen dapat dilihat dari pengamalan etika-etika pengajaran. Sesuai dengan pendapat Sigit (2003) semakin tinggi pendidikan seseorang maka moralnya akan semakin baik.

Pengaruh tidak langsung variabel Program Pengembangan karir terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan, dengan koefisien jalur 0.386. Hasil pengujian ini memiliki arti, bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Program pengembangan karir terhadap Komitmen Organisasi secara signifikan. Melihat koefisien jalur bertanda positif, berarti hubungan variabel tersebut adalah searah. Dengan demikian, dari hasil pengujian ini dapat memberi arti, bahwa semakin baik Program Pengembangan Karir yang dirasakan dosen dpk maka semakin baik atau meningkat Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja yang semakin baik atau meningkat. Hasil ini menemukan bahwa Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh Program pengembangan karir pada Komitmen organisasi.

Penjelasan ini memberikan pemahaman bahwa agar dosen dpk di Banjarmasin selalu berkomitmen positif pada pekerjaan dan lembaganya, maka pihak lembaga dalam hal ini PTS harus selalu memperbaiki dan meningkatkan program pengembangan karir dosen dpk . Pengembangan karir dosen yang

dikenal dengan istilah pengembangan profesi dosen (Miarso, 2006) menunjuk pada usaha yang luas dalam meningkatkan pembelajaran dan kinerja di perguruan tinggi. Mengutip pendapat Bergquist dan Philips (Miarso, 2006) bahwa pengembangan tenaga dosen meliputi pengembangan sarana, pengembangan karir sebagai bagian pengembangan organisasi, dan pengembangan kesejahteraan sebagai bagian penting dari pengembangan personal. Memperbaiki dan meningkatkan program pengembangan karir dosen dapat dilakukan melalui pembenahan sistem penempatan, meningkatkan *skill* sumberdaya manusia, dan memberikan sarana dan prasarana dalam melaksanakan kegiatan Tridharma perguruan tinggi. Selain itu berdasarkan jawaban responden pada pertanyaan terbuka, dosen dpk menginginkan adanya kesempatan untuk memperoleh pelatihan-pelatihan seperti metodologi penelitian, analisis data serta adanya kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi.

5.9.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Pada tabel 5.11. menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasi. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dosen dpk di Banjarmasin, maka semakin dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen. Sebaliknya semakin rendah tingkat Kepuasan Kerja maka semakin dapat menurunkan Komitmen Organisasi.

Temuan dari penelitian ini memperkuat teori Komitmen Organisasi yaitu derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen Organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Komitmen Organisasi lebih sering diartikan sebagai : 1). Keinginan yang kuat dari anggota untuk bertahan dalam organisasi, 2). Berusaha sekuat tenaga untuk menjadi bagian dari organisasi, dan 3). Adanya rasa percaya dan menerima nilai-nilai dan tujuan dari organisasi. (Robbin, 2006 ; Mathis dan Jackson, 2006; Suri, 2007; Cohen, 2007).

Minner (2003) menggambarkan Komitmen Organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan dari IE.Jernigan, Joice M. Beggs & Gary F. Kohut (2002) dan Zagladi (2004) bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi , *dissatisfaction with organizational policies, autonomy* dan *professional status* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *alienative commitment*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Kepuasan kerja mempengaruhi Komitmen pada organisasi. Penelitian ini juga memperkuat temuan Zagladi (2004) yang menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian Zagladi (2004) menggunakan responden yang sama yaitu dosen dpk Kopertis Wilayah XI Kalimantan tetapi dengan alat uji yang berbeda yaitu SEM dan indikator yang berbeda pula. variabel Kepuasan Kerja terdiri atas enam indikator yaitu 1) Pekerjaan yang sesuai, 2) Gaji/honorarium/tunjangan, 3) Kenaikan pangkat & jabatan, 4) Citra perguruan tinggi, 5) Prestise perguruan tinggi, 6) Kemitraan. Sedangkan variabel Komitmen Organisasi menggunakan indikator identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

Kuatnya hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi dapat disebabkan oleh rata-rata usia dosen dpk pada tahap penetapan yang kira-kira merentang dari usia 24 sampai 44 tahun yang merupakan jantung dari kehidupan yang layak diperoleh orang dalam bidang pekerjaannya. Sehingga masuk pada tahap pemeliharaan. Pada tahap pemeliharaan, rentang usia antara 45 dan 60 tahun yang didahului oleh tahap pemantapan dengan rentang usia dari 30 sampai 40 tahun. Selain itu sebagian besar dosen dpk sudah menikah (berkeluarga) yang bermakna bahwa perkawinan memaksakan tanggung jawab yang meningkat yang dapat membuat suatu pekerjaan yang ajeg, lebih berharga dan penting. Sangat mungkin bahwa karyawan yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya adalah seseorang yang menikah (Dessler, 2007). Disamping itu jenis kelamin responden sebagian besar laki-laki yang bermakna bahwa jenis kelamin wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi di tempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang lebih rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi (Greenberg dan Baron, 2011)

Kuatnya hubungan Kepuasan kerja dengan Komitmen organisasi juga disebabkan oleh masa kerja responden yang sebagian besar bekerja pada PTN nya lebih dari 15 tahun (90 %). Individu yang memiliki masa kerja yang lama akan cenderung membuat seseorang lebih merasa betah untuk tetap tinggal pada suatu organisasi (Kreitner dan Kenicki, 2005).

Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil temuan Scotter, 2000 dan Currivan, 2000. Hal ini dimungkinkan terjadi disebabkan adanya perbedaan dalam pengukuran dari indikator yang digunakan dan responden yang digunakan dalam penelitian. Misalnya Scotter menggunakan staff mekanik

dan teknik Angkatan udara Amerika sebagai responden penelitian dengan tahun yang berbeda, walaupun demikian masih terdapat pengaruh signifikan pada satu indikator komitmen yaitu kepuasan kerja terhadap afektif komitmen. Memperkuat temuan tersebut Currivan, 2000, yang meneliti tentang model hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi dalam model perputaran karyawan pada tenaga guru di Chicago Public Schools (CPS). Sebanyak 838 guru dijadikan sampel, dan diperoleh hasil bahwa model kepuasan kerja mendahului komitmen pada organisasi tapi tidak terbukti ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen pada organisasi.

Hasil penelitian ini juga memberikan penjelasan bahwa walaupun Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi dosen dpk di Banjarmasin sudah tergolong baik namun mereka menginginkan perbaikan-perbaikan bagi pengembangan karir dosen dpk termasuk di dalamnya penghargaan terhadap jerih payah dosen dpk dalam mengembangkan PTS nya.

5.9.2.6. Pengaruh Secara Simultan

Model hasil penelitian secara simultan dapat dilihat berdasarkan Gambar 5.1. bahwa semua jalur antar variabel bernilai positif dan searah. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Dasar karir individu dan Program pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dasar karir individu dengan indikator karir berdasarkan bakat dan kemampuan, karir berdasarkan motif dan kebutuhan serta karir berdasarkan sikap dan nilai, Program pengembangan karir dengan indikator kebutuhan organisasi, peran atasan/pimpinan, kualifikasi dan sistem imbalan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan indikator rekan sekerja,

pekerjaan itu sendiri, supervisi, promosi serta penggajian/penghargaan dan Komitmen Organisasi dengan indikator afektif, kontinyu dan normatif.

Hasil temuan ini dapat mengkonfirmasi dan membuktikan penelitian sebelumnya bahwa Dasar karir individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Jiang *et al.*, 2004; Barnett dan Bradley, 2007; Iskandar, 2007; kalayar dan Ozmutaf, 2007) dan komitmen organisasi (Kalayar dan Ozmutaf, 2007). Program pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Barnett dan Bradley, 2007; Iskandar, 2007) dan Komitmen Organisasi (Hedge *et al.*, 2006).

5.9.2.7. Temuan Penelitian

Berdasarkan pembahasan dan temuan penelitian tersebut di atas dapat dijelaskan temuan penelitian sebagai berikut :

- 1) Dasar karir individu berpengaruh positif dan signifikan pada Kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan berdasarkan pada bakat dan kemampuan individu, minat dan kebutuhan individu serta sikap dan nilai yang dianut individu. Semakin baik dasar karir individu yang dimiliki dosen dpk maka semakin baik pula kepuasan kerjanya.

- 2) Program pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan pada Kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat merancang Program pengembangan karir berdasarkan kebutuhan organisasi, peran atasan/pimpinan, kualifikasi dan sistem imbalan. Semakin baik Program pengembangan karir maka semakin baik pula kepuasan kerja.
- 3) Dasar karir individu berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat menciptakan Komitmen organisasi berdasarkan bakat dan kemampuan, minat dan kebutuhan serta sikap dan nilai yang dimiliki individu. Semakin baik Dasar karir individu maka semakin baik pula Komitmen organisasi. Selain itu Kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh antara Dasar karir individu pada Komitmen organisasi, yang berarti bahwa semakin baik semakin baik Dasar karir individu melalui Kepuasan kerja yang semakin baik maka semakin pula Komitmen organisasi.
- 4) Program pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat merancang Program pengembangan karir berdasarkan kebutuhan organisasi, peran atasan/pimpinan, kualifikasi dan sistem imbalan. Semakin baik Program pengembangan karir maka semakin baik pula Komitmen organisasi. Selain itu Kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh antara Program pengembangan karir terhadap Komitmen organisasi, yang berarti bahwa semakin baik Program pengembangan karir melalui Kepuasan kerja yang semakin maka semakin baik pula Komitmen organisasi.

5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat menciptakan Kepuasan kerja berdasarkan rekan sekerja, pekerjaan itu sendiri, supervisi, promosi dan penggajian/penghargaan dalam meningkatkan Komitmen organisasi berdasarkan afektif, kontinyu dan normatif komitmen.

Semakin baik Kepuasan kerja maka semakin baik pula Komitmen organisasi.

6) Temuan terpenting dalam penelitian ini adalah dapat membuktikan proposisi dari penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Hedge *et al.*, 2006 bahwa Program pengembangan karir berpengaruh terhadap Komitmen organisasi.

5.10. Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis yang dapat diberikan dari temuan penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dapat melengkapi literatur manajemen karir dan akan menambah pengetahuan baru tentang empat variabel : dasar karir individu, program pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ketika dikombinasikan secara bersama-sama dapat saling menyesuaikan, sehingga dapat digunakan dalam mengidentifikasi dasar karir individu guna merancang dan mengembangkan program pengembangan karir dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Penelitian ini memasukkan indikator bakat dan kemampuan, motif dan kebutuhan serta sikap dan nilai sebagai parameter yang penting dalam membentuk variabel dasar karir individu (Schein, 1990; Feldman dan

Bolino, 1996). Temuan dari penelitian ini telah memperkuat bahwa variabel dasar karir individu dengan indikator yang terdiri dari minat dan bakat, kebutuhan dan kemampuan, serta sikap dan nilai, merupakan faktor penting sebagai parameter dasar karir individu. Selain itu penelitian ini juga memasukkan indikator kebutuhan organisasi dan kualifikasi sebagai parameter yang penting dalam membentuk variabel program pengembangan karir dosen (Hedge *et al.*, 2006; UU Dosen, 2005).

5.11. Kontribusi Praktis

1. Temuan penelitian ini dapat menyediakan para peneliti dan perencana manajemen karir beberapa pengetahuan untuk melihat program pengembangan karir yang tepat berdasarkan kesesuaian dasar karir dosen yang bersangkutan.
2. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting pada pemangku kepentingan terutama Pimpinan PTS dan Kopertis Wilayah XI Kalimantan dalam menentukan kebijakan pengembangan karir dosen yang sesuai dengan dasar karir individu yang bersangkutan. Pengembangan karir yang terarah dan jelas, akan memudahkan dosen dpk untuk meningkatkan karirnya. Selain itu, dengan pengembangan karir yang jelas dan didukung dengan fasilitas yang tepat, maka dosen dpk dapat melakukan kegiatan tridharma perguruan tinggi secara teratur dan berkesinambungan. Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan agar komitmen organisasi dosen dpk dapat dibangun dengan baik adalah:
 - a) Memberikan orientasi yang cukup guna memahami beban kerja dosen.
 - b) Menyediakan informasi tentang tata cara perkembangan karir dosen melalui saluran formal dan informal.

- c) Peningkatan kualitas dosen dpk melalui pemberian kesempatan yang seluas-luasnya dalam peningkatan pendidikan, pelatihan dan seminar serta lokakarya.

5.12. Keterbatasan Penelitian

Selama proses penelitian ini dilakukan, dijumpai beberapa kendala dalam pengambilan data dan proses analisisnya. Sehingga berakibat pada kurangnya informasi yang dapat memberikan temuan yang kurang sempurna. Adapun kendala-kendala tersebut adalah:

1. Penelitian ini memilih dosen dpk di Banjarmasin sebagai responden. Ketika diminta untuk berpartisipasi dalam mengisi *questioner*, responden cenderung untuk memberikan jawaban tidak maksimal dengan mengulur waktu pengembalian *questioner* yang diberikan, dimana kecenderungan responden rata-rata menjawab setuju pada sebagian besar pertanyaan yang diajukan. Peneliti tidak bisa mengawasi obyektivitas dan kebenaran isian dari *questioner* yang diajukan.
2. Hasil penelitian ini belum dapat digeneralisir terhadap semua jenis penelitian dan pada kondisi yang berbeda, hal ini disebabkan oleh karena yang dijadikan responden dalam penelitian ini sebatas dosen dpk pada Perguruan Tinggi Swasta.
3. Beberapa kajian tentang komitmen organisasi telah banyak dilaporkan dalam literatur perilaku organisasi Krietner dan Kinicki (2005), Robbin (2006), Luthan (2006), Gibson (2007). Namun mengkombinasikan empat variabel laten guna mengetahui hubungan antara dasar karir individu dan program pengembangan karir dengan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kajian ini cukup sulit. Karena belum ada penelitian sebelumnya yang terkait pada kajian ini masih berupa proposisi

dengan pengukuran yang berbeda. Sehingga mengevaluasi dan mengidentifikasi pengukuran yang berbeda diperlukan untuk penelitian selanjutnya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dosen sebagai unsur utama dan strategis bagi suksesnya pendidikan tinggi, harus memperoleh perlindungan profesi. Antara lain melalui : imbalan jasa yang wajar, rasa aman dalam melakukan tugas, lingkungan kerja yang kondusif, kejelasan karier, hubungan yang harmonis antar sesama dosen, dan kesempatan untuk senantiasa mengembangkan diri. Pengembangan tenaga dosen merupakan bagian inti dari pengembangan kelembagaan yang meliputi pengembangan sarana, pengembangan karir sebagai bagian dari pengembangan organisasi, dan pengembangan kesejahteraan sebagai bagian penting dari pengembangan personal

Di sisi lain organisasi dalam hal ini membutuhkan komitmen yang tinggi dari dosen dalam melaksanakan kegiatan Tridharma perguruan tinggi sebagai bentuk dukungan dosen dalam meningkatkan nilai akreditasi perguruan tinggi dan bermanfaat bagi dosen yang bersangkutan dalam peningkatan karirnya.

Deskripsi responden penelitian adalah dosen dpk Kopertis Wilayah XI di Banjarmasin sebagian besar laki-laki, sudah berkeluarga, usia karir pada tahap penetapan dengan pangkat fungsional antara asisten ahli sampai dengan lektor.

Penelitian ini dapat membuktikan semua hipotesis penelitian karena semua hubungan variabel signifikan dan positif. Hubungan antara variabel dasar karir individu, program pengembangan karir, kepuasan kerja dan indikatornya masing-masingnya, berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi dosen dpk di Banjarmasin baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi dosen dpk di Banjarmasin dapat terus ditingkatkan dengan terus menyesuaikan dasar karir individu dengan program pengembangan karir dan meningkatkan kepuasan kerja dosen dpk Banjarmasin. Sehingga dapat diperoleh komitmen yang tinggi dari dosen yang bersangkutan kepada pekerjaan dan organisasinya.

Hasil studi ini memiliki implikasi penting pada perguruan tinggi swasta di kota Banjarmasin serta pihak-pihak terkait seperti Pimpinan PTS dan Kopertis Wilayah XI Kalimantan dalam menentukan kebijakan pengembangan karir dosen yang sesuai dengan dasar karir individu yang bersangkutan. Pengembangan karir yang terarah dan jelas, akan memudahkan dosen dpk untuk meningkatkan karirnya. Selain itu, dengan program pengembangan karir yang jelas dan didukung dengan fasilitas yang tepat, maka dosen dpk dapat melakukan kegiatan tridharma perguruan tinggi secara teratur dan berkesinambungan.

6.2. Saran-saran

Dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pimpinan PTS dan pihak Kopertis Wilayah XI dapat bekerjasama guna mengambil langkah-langkah kongkrit dalam merumuskan kebijakan program pengembangan karir dosen dpk. Salah satunya dengan memberikan orientasi yang cukup kepada dosen dpk guna memahami beban kerja dosen, sehingga dosen dpk betul-betul memahami tugas dan pekerjaannya sebagai dosen.

2. Untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan dosen dpk dapat melalui pemberian kesempatan dalam peningkatan pendidikan, mengikuti pelatihan, seminar dan lokakarya.
3. Untuk penelitian yang akan datang dapat menggunakan responden dosen yayasan sehingga dapat membandingkan tingkat Komitmen organisasinya dan tingkat pengembalian *questioner* lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abele, EAndrea dan Spurk, Daniel, 2009, The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.74, pp. 53-62, Elsevier Ltd
-, 2008, *BAN-PT Akreditasi Program Studi Sarjana, Standar dan Prosedur Akreditasi Program Studi Sarjana*, BAN-PT, Jakarta.
- Addae M. Helena dan Parboteech Praveen K, 2008, Role stressors and organizational commitment : public sector employment in St Lucia, *International Journal of Manpower*, Vol.29, No.6, pp.567-582, Emerald Group.
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategy Keunggulan kompetitif*, Edisi Pertama, BPFE – UGM, Yogyakarta.
- Armstrong A. Patrick, Rounds James , Hubert Lawrence, 2008, Re-conceptualizing the past: Historical data in vocational interest research, *Journal of Vocational Behavior* 72 (2008) 284–297, Elsevier Ltd
- Azis, Norliah, Abdul, 1999, *Employees' Career Orientation and Organization, Career Development System a Case Study of Public and Private Sector Organization in Sarawak*, Thesis Faculty of Cognitive Sciences and Human Development, Sarawak : University Malaysia.
- Barnett, Renee, Belinda and Bradley, Lisa, 2007, The impact of organizational support for career development on career satisfaction, *Journal of Career Development International*, Vol. 12, No.7, pp.617-636.
- Baruch, Y, 2003, Career System in Transition, A Normative model for organizational career practices, *Personnel Review*, Vol. 32, No.2, pp. 231-251, MCB UP Limited..
- Baruch, Y. 2004, Transforming Career from Linear to multidirectional career paths, Organizational and individual perspective, *Career Development International*, Vol.9, No.1, pp. 58-73. Emerald Group
- Beck Jeffrey dan Lopa La M. Joseph, 2001, An Exploratory application of Schein's Career Anchor Inventory to Hotel Operating Committee members, *Hospitality Management*, Vol.20, pp. 15-28, Pergamon Inc
- Bright, Pryor, Chan and Rijanto, 2009, Chance event in career development : Influence, control and Multiplicity, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, pp.14-25. Elsevier Ltd

- Brown SP and Robert, A.P ,1993 Antecedents and Consequences of Sales person job satisfaction: A Meta Analysis and Assesment of Causal Effect *Journal of Marketing*, 30 (2) : 63-77, *Elsevier Ltd*.
- Byars, Illoyd L. and Rue Leslie W. 2006, *Human Resource Management*, Seventh Edition, Mc.Grow Hill, USA.
- Cameron, Marie, Berger G. Jenniifer, Lovet Susan, and Baker Robyn, 2007, Early Career teachers' opportunities for professional learning : impacts on teaching practice, job satisfaction, motivation, and career decisions, <http://www.nzcer.org.nz/pdfs/15677.pdf>
- Chang,Huo-Tsan;Chie Nai-Wen; Miao,Min-Chih, 2007, Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model, *Journal of Vocational Bahavior*, Vol.70, pp. 352 – 368, *Elsevier Ltd*
- Chen Tser-Yieth, Pao Long Chang, Ching-Wen Yeh, 2004, "A study of Career Need, Career Development Program, Job Satisfaction and The Turnover intention of R & D Personnel ".*Career Development International Vol. 9 No. 4, 2004 pp. 424-437, Emerald Group*.
- Cichy, F.Ronald, Cha JaeMin, Kim SeungHyun 2009, The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders, *Journal of Hospitality Management*, Vol.28,pp. 53-62,*Elsevier Ltd*
- Clark, Marilyn, 2009, Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability, *Career Development International Vol. 14, No.1, pp. 8-28, Emerald Group*.
- Coetzee, Srueder and Tladinyane, 2007, Organizational Commitment Its to relation and Career Anchors, *Southern African Business Review Volume 11 NO.1,pp. 65-81, The University of South Africa (UNISA)*.

- Cohen, Aaron, 2007, Commitment before and after : An Evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.17, pp. 336-354, Elsevier Ltd
- Conger, Stuart, 2002, Fostering a career development culture: reflections on the roles of managers, employees and supervisors, *Career Development International*, MCB UP Limited.
- Currivan, B.Douglas, 2004, The causal Order of Job Satisfaction and organizational in model of employee turnover, *Human Resource Management Review*, Vol.9, No.4, pp.495-524, Elsevier Ltd
- Dale J. Prediger, 2000, Holland's Hexagon Is Alive and Well-Though Somewhat out of Shape: Response to Tinsley, *Journal of Vocational Behavior* 56, Elsevier,Ltd
- Danziger,Nira and Valency, Rony, 2006, Career Anchor : Distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case, *Journal Career Development International*, Vol.11, No.4, pp.293-303.Emerald Group.
- Danziger, Nira; Moore-Rahman Dalia dan Valency, Rony, 2008, The construct validity of Schein's career anchor orientation inventory, *Journal of Career Development International*, Vol.13, No.1,pp. 7 -19.Emerald Group
- Dessler, Gary 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, alih bahasa Drs Benyamin Molan, Edisi Ke-10 Prentice Hall Inc.
- Dries, Nicky, Peppermen, 2008, Career Success :Contracting Multidimensional Scala, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. No., pp. Elsevier Ltd
- Eddleston, A.Kimberly, 2009, The effect of social comparisons on managerial career satisfaction and turnover intentions, *Career Development International*, Vol.14, No.1, Emerald Group.
- Feldman C.Daniel, Bolino C.Mark, 1996, Career within career : Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences, *Human Resource Management Review*,Vol.6, No.2, pp.89-112. Elsevier Ltd

- Ferdinan, Agusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu manajemen*, Penerbit BP-Undip Semarang.
- Ferdinan, Agusty, 2002, *Struktural Equation Modeling Dalam Penelitian manajemen*, Penerbit BP-Undip Semarang.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2007, *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi ke delapan, Alih Bahasa Ir. Nunuk Adiarni, MM, Binarupa Aksara, Tangerang
- Greenberg, Jerald and Baron A.Robert, 2011, *Behavior in Organizations*, 10b Edition, Person Education. USA, ebook online, <http://www.goodreads.com>
- Greenberg, Jerald and Baron A. Robert, 2002, *Human Resource Management in Asia*, Pearson Education. USA.
- Gordon, Judith R., 2003, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Massachusetts, Allyn and Bacon, Inc, ebook online, Ebrary book.com.
- Gozali, Imam, 2008, *Metode Penelitian Kwantitatif*, Penerbit BP-Undip, Semarang
- Greenhaus,J.H., Parasuraman S & Wormley, W.M, 1990, Effect of race on organizational experiences, job performance evaluation, and career outcome, *Academy of Management Journal* 33 (1), pp.64-86, *ABI/INFORM Global*.
- Guleryuz, Guldal; GumeY,Semra;Aydin Miski Eren; Asan,Oznur, 2008, The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses : A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies* Vol. 45, pp.1625-1635
- Gunz, P.Hugh And Heslin A.Peter A. 2005, Reconceptualizing career success, *Journal of Organizational Behavior* 26, 105–111 Published online in *Wiley InterScience*
- Giyartiningrum, 2000, *Manajemen Karir; Upaya mencapai Kesuksesan Karir*, Majalah Usahawan, No. 07-XXIX Juli 2000.
- Hair, Black, Babin, Anderson, 2010, *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Ltd. , New Jersey, USA

Hall T Douglas and Chandler Dawne,. 2005, Psychological success: When the career is a calling, *Journal of Organizational Behavior*. 26, 155–176
Published online in Wiley InterScience

Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 323–361). San Francisco: Jossey-Bass.

....., 2009, <http://wikipedia.org/wiki/Belajar/Psikologi>.

Hardin,J.Russell, Stock H.Morris, Graves Finley O., 2001, The effect of Match or Mismatch between the career anchor and the job settings of CPAs : An Empirical Analysis, *Advances in Accounting Journal*, Vol.18, pp.119-148.

Hareli, Klang and Hess, 2008, The Role of career history in gender based biases in job selection decisions, *Career Development International Vol. 13 No. 3*, pp. 252-259, *Emerald Group Ltd*.

Hedge W. Jerry, Walter C. Borman , Mark J. Bourne, 2006, Designing a system for career development and advancement in the U.S. Navy, *Human Resource Management Review* 16, pp. 340–355, *Elsevier Inc*.

Hennequin, Emilie, 2007, What “career success” means to blue-collar workers, *Career Development International* 12 (6) pp. 565-581, *Emerald Group Ltd*.

Heslin A. Peter, 2005, Conceptualizing and evaluating career success, *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2) pp. 113-136, *Wiley inter science*

Hooi Lai Wan, 2007, “ Human Capital Development Policies : Enhancing Employee Satisfaction”, *Journal of Business Industrial Training Vol.31 No.4*, pp.297 – 322. *Emerald Group Ltd*.

Hofmans, Dries, Pepermans, 2008, The Career Satisfaction Scale : Response bias among men and woman, *Journal of Vacatioal Behavior*, Vol. 73, pp.397-403 *Elsevier.com*.

Hsua,K.Maxwell, Jiang J.James, Klein Gary, Tang Zeiyoung, 2003, Perceived career incentives and intent to leave, *Journal Information & Management* 40, pp. 361–369

Igrabia, Magid, Greenhaus H.Jeffrey, & Parasuraman Saroj, 1991, Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis, *Journal of MIS Quarterly*, Vol. 15, No.2, pp. 151-169, *JSTOR, University of Minnesota,USA*

- Inkson, Kerr, 2004, Images of Career: Nine key metaphors, *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp.96-111, Elsevier Inc.
- Iskandar, 2007, *Pengaruh Jangka Karir dan Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja PNS pada Pemkab. Kartanegara*, Disertasi, Unair, Surabaya.
- Ituma, Afam and Simpson Ruth, 2007, Moving beyond Schein's typology: Individual career anchors in the context of Nigeria, *Journal of Career Development International Vol. 12*, pp.37-51, Emerald Group
- Ivancevich M. John, and Lee Soo Hoon ,2003, *Organizational Behavior*, Pearson Education.
- Jernigen, I.E, Joice M. Beggs and Kohut F.Gary, 2002, Dimension of Work Satisfaction as Predictor of Commitment Type, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68,pp. 56-63, Elsevier Ltd
- Jiang J.James,Klein Gary and Bulloun Joseph, 2001, The Joint impact of Internal and External Career anchor on entry level IS career satisfaction, *Journal Of Information & Management*, Vol. 39, pp. 31-29, Elsevier.Inc
- Junaidi, Wawan, 2009, Pengertian Minat dan Bakat, <http://wawan-junaidi.blogspot.com/2009/10/html>.
- Kalbers, dan Cenker, 2007, Organizational Commitment and auditors in Public Accounting, *Managerial Auditing Journal*, Vol 22, No.4, pp. 354-375, Emerald Group Publishing Limited.
- Kalayar, Murat and Ozmutaf, Metin, 2009, The Effect of Individual Career Planning on Job Satisfaction : A Comparative Study On Academic And Administrative Staff, *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 14, pp.239-254.
- Kidd M. Jennifer dan Green Frances, 2006, The careers of research scientists, Predictors of three dimension of career commitment and intention to leave science, *Personnel Review*, Vol.35, No.3, pp.229-251, Emerald Group
- Kniveton H.Bromley, 2004, Managerial Career Anchor in a Changing Business Environment, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, No.7, pp. 564-573, Emerald Group.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo 2005, *Organizational Behavior 5th* , McGraw Hill, Japan.

- Lee, Hon Soo and Wong kam Poh, 2004, An Exploratory study of technopreneurial intentions : a career anchor perspective, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, pp. 7-28, Elsevier.Inc
- Luthan, Fred, 2006, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw-Hill, New York
-, 1999, *Jabatan fungsional Dosen dan Angka Kreditnya*, Keputusan menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara No.38/KEP/MK.WASPAN/8/1999
- Markovits,Yannist; Ullrich, Johannes; Dick van Rolf; Davis J. Ann, 2008, Regulatory foci and organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.73, pp.485-489.
- Marshall, Verena; Bonner, Dede, 2003, Career anchor and the effect of downsizing: implication for generations and cultures at work. A preliminary investigation, *Journal of European Industrial Training*, Vol.27, No.6,pp. 281-291.
- Mathis, I. Robert and Jakson H. John , 2006, *Human Resource Management*. Ninth Edition, South Western, College, Publishing, USA.
- Maurer J.Toood, 2008, Who will be committed to an organization that provides support for employee development ? *Journal of Management Development*, Vol.27, No.3, Emerald Group.
- McCabe,Joseph,Thomas; Garavan N.Thomas, 2008, A study of the drivers of commitment amongst nurses, The salience of training, development and career issues, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32, No.7,pp.528-568.
- McDaniel A.Michael and Snell, F. Andrea, 1999, Holland Theory and Occupational Information, *Journal of Vocational Behavior*, 55, pp. 74-85, Academic Press
- McDermott , Edel ; Mangan John, dan O"Connor Marion, 2006, Graduate development programmes and satisfaction levels, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, No.6, pp. 456-471, Emerald Group.
- Meyer P.John dan Allen J.Natalie, 1991, A Three-Component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp. 61-89. Emerald Group.
- Miarso, Yusufhadi, 2006, *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*, Pemutakhiran Bagian 5 Bab 4 , Kencana, Jakarta.

- Miner, John, B., (2003), *Industrial and Organizational psychology*, McGraw Hill, Emerald ebook online, <http://www.goodreads.com>.
- Nachbagger, G.M. Andreas and Riedl Gabriella, 2002, Effect of Concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment, *International Journal of manpower Vol.8 No.23*, pp. 716-731, Emerald Group.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006, *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, USA.
- Norman, J.I, Wu L., 2006, An Investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing student, *Journal of Nurse Education Today, Vol.26* pp. 304-314.
- O'Neill W. John, Harrison M. Michelle, Cleveland Jeannette, Almeida David, 2009, Work-family climate, organizational commitment, and turnover; Multilevel contagion effect of leaders, *Journal of Vocational Behavior, Vol.74*, pp.18-29, Elsevier Inc.
- Pachulicz, Sarah, Schmitt Neal, Kuljanin Goran, 2008, A Model of career success : A longitudinal study of emergency physicians, *Journal of Vocational Behavior, Vol.73*, pp. 242-253. Elsevier Ltd.
- Park, Yongho, 2009, Factors influencing self-directed career management: an integrative investigation, *Journal of European Industrial Training, Volume 33 (7)*, pp. 578-593, Emerald Group Ltd
- Pines, Ozbilgin, and Burke, 2008, Choosing a Career in Management : an interdisciplinary multicultural perspective, *Career Development International, Vol.13, No.4*, pp. 285-290, Emerald Group
- , 2009, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 37, Tahun 2009 Tentang Dosen*, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 76.
- , 2009, *Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 Tentang Dosen*, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 5007.
- Peter Lok and Jhon Crawford 2004, : *The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment*". ABI/INFORM Research.

- Prediger J.Dale, 2000, Holland's Hexagon Is Alive and Well-Thought somewhat out of shape: Response to Tinsley, *Journal of Vocational Behavior* Vol. 56, pp. 197-204. Elsevier.com.
- Rayman, Jack and Atanasoff, Lynne, 1999, Holland's Theory and Career Intervention: The Power of the Hexagon, *Journal of Vocational Behavior*, 55, pp. 114-126, Academic Press.
- Raabe, Frese, and Beehr, 2007, Action regulation theory and career self-management, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, pp. 297-311, Elsevier.com.
- Ramakrisna, H.V. & Potosky, D. 2003. Conceptualisation and exploration of composite career anchors: An analysis of information systems personnel, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.14, No.2, pp.199-214
- Redman, Tom, and Wilkinson, Adrian, 2006, *Contemporary Human Resource Management*, Tenth Edition, Pearson Education Ltd, Edinburg,
- Reitzle, Matthias, Korner Astrid, and Vondracek W.Fred, 2009, Psychological and demographic correlates of career patterns, *Journal of Vocational Behavior*, 74, pp. 308-320, Elsevier Inc.
- Rippon H. Janice, 2005, Re-defining career in education, *Career Development International* Vol. 10 No. 4, pp. 275-292 Emerald Group
- R.K. Suri, 2007, *Encyclopedia of Organizational Behavior*, McGraw Hill, New York.
- Robbin, Stephen 2006, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta.
- Rottinghause J.Patrick, Hess K.Charles, Conrad A.Julia, 2009, Enhancing Job Satisfaction perspectives: Combining Holland Themes and interest, *Journal of Vocational Behavior* Vol.75, pp. 139 – 151. Elsevier Ltd.
- Salimaki Aino, Hakonen Anu, 2009, Managers generating meaning for pay : A test for reflection theory, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, No.2, pp-161-177.
- Schein, E.H., 1974, *Career Anchor and Career Paths : A Panel Study of Management School Graduates*, Working Paper, Sloan School of Management, MIT, Maschacuset, USA.
- Schein, E.H., 1990, *Career Anchor and Job/Role Planning : The Links Between Career Pathing and Career Development*, Working Paper, Sloan School of Management, MIT, Maschacuset. USA

- Schein, E.H., 1996, Career Anchor revisited: Implication for career development in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 1, pp.80-88.
- Schuller, Randall, and Jackson, Susan, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Edisi ke enam, Erlangga, Jakarta
- Scotter, Van.R, James, 2000, Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, And Affective Commitment, *Journal of Human Resource Mngement Review*, Vol. 10, No.1, pp.79-95, Elsevier Inc.
- Sekaran, Uma, 2007, *Research Methods For Business*, Forth Edition, John Wiley & Sons Inc. USA.
- Setiawan, Margono, 2005, *Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi Terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)*, Disertasi, Unibraw, Malang
- Sigit, Soehardi, 2002, *Esensi Perilaku Organisasional*, BPFE – UST, Yogyakarta.
- Simamora ,2004,, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE-YPKN, Jakarta.
- Singh, Romila Ragins R.Belle and Tharenou Phyllis, 2009, What matter most? The relative role of mentoring and career capital in career success, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.75, pp.56-67, Elsevier Inc.
- Solimun, 2009, *Bahan kuliah Manajemen Kuantitatif Lanjutan*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sommers, J.Mark, 2009, The combined influence of affective, continuence and normative commitment on employee withdrawal, *Journal of Vacational Behavior*, Vol. 74, pp.75-81, Elsevier Inc.
- Spector, PE ,2001, *Job Satisfaction Application Assesment, Cause, and Consequences*, Sage Publication, California.
- Suutari Vesa dan Taka Milla, 2004, Career Anchor of managers with global careers, *Journal of Management Development*, Vol 23, No. 9, pp.833-847, Emerald Group.
-, 1999, *Undang-Undang Republik Indonesia No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian – Perubahan atas UU No.8 Tahun 1974*.
- Usmara, Usi,2009, *Boundaryless Career For the 21ST Century*, Amara Books, Yogyakarta.

-, 2005, *Undang-Undang Republik Indonesia, No. 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen*, Pustaka Bani Quraisy, Bandung
- Wasti Arzu,S, dan Can Ozge, 2008, Affective and Normative to organization, supervisor, and coworker : Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior, Vol. 73, pp. 404-413, Elsevier inc.*
- Weng, Qingxiong, James C. McElroy, C.James, Paula C. Morrow, C.Paula, Liu, Rongzhi, 2010, The relationship between career growth and organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior 77,pp. 391–400, Elsevier Inc.*
- Werther, W.B & Davis K., 1996, *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw Hill, USA
- Wong,Yu Lai amy, 2007, Making Career Choice : A Study of Chinese Managers, *Human Relations, Vol. 60, pp. 1211-1231, Published by Sage.UK.*
- Widawati, I.A. (2001), Karir Abad 21, *Usahawan*, Th.XXX, Februari, hal 22-26.
-, 2005, *Ginting pada www1.bpkpenabur.or.id/jurnal/04/017-035.pdf*
- Yarnall, Jane, 1998, Career Anchor : results of an organizational study in the UK, *Career Development International, Vol.3, No.2, pp. 56-61, MCB University Press, England.*
- Zagladi, Latif, 2004, *Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dalam Pencapaian Komitmen Organisasional Dosen PTS di Kopertis XI Kalimantan*, Disertasi, Unibraw, Malang.