

# PERANAN MANAJER LINI DALAM PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN

Endy Gunanto Marsasi

Mahasiswa Program Doktor Studi Manajemen  
Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

## ABSTRACT

*Management and career planning to face the environmental change and organization, which quickly is not easy to. Therefore is needed by design and forming return to develop their career. There are some reason is; why needed by management and good career planning, because career planning become the do it yourself project, entire combination of interest management required by every organizational type have been known better, and people start their career by thinking organization as something that have to be created by “ no to be followed”. All individual capable to develop the knowledge, skill will place his self in its own career efficacy. In career development, each of individual have to develop the new interest which deal with self management and its career, and also everyone require to learn how to develop the knowledge and adaptation to his self. Career satisfaction is often made by as successfulness indicator program career at one particular organization. Organizational with the high career satisfaction level is indication of how element from organization able to support its employees career development, so that able to trigger the satisfaction appearance in their career. Manager represents one of element from company capable to assist in make-up of satisfaction of employees career. How management support able to influence the career satisfaction will be studied in this research. Cause of interaction between employees and manager will have a share to influence their career satisfaction level. Oftentimes career satisfaction is caused by sympathetic attitude from line manager in supporting the employees’ career development.*

**Keywords:** *Career Satisfaction, Management Support, Management Attitude, Line Manager Role*

## PENDAHULUAN

Secara luas Hirsh et al (menyatakan bahwa untuk mengefektifkan pengembangan karir di dalam organisasi, manajer lini harus mendukung pengembangan masa depan para karyawannya, serta mempunyai keterampilan untuk melatih dan membimbing sesuai kebutuhan yang ada. Untuk itu mau tidak

mau para karyawan dituntut untuk mampu mengelola karirnya sendiri meskipun tidak ada dukungan dari manajer. Sekarang ini banyak organisasi yang menekankan program karir menuju pada perubahan sikap terhadap arti pengembangan karir itu sendiri. Bagi seorang karyawan hal ini dapat dianggap sebagai bentuk tanggung jawab lebih besar pada pengembangan diri mereka sendiri. Manajer lini diperlukan sebagai pemegang peranan kunci di dalam perubahan budaya melalui cara berkomunikasi yang sesuai dengan para karyawannya dan menyediakan umpan balik yang realistis atas peluang dimasa depan.

Schein (1978) sejauh ini menyatakan bahwa implementasi yang sukses dari suatu program pengembangan karir dalam organisasi secara keseluruhan tergantung pada upaya dan komitmen dari manajemen lini. Dengan banyaknya perusahaan yang menyerahkan tanggung jawab bidang SDM kepada para manajer lini menimbulkan suatu perkembangan literatur perusahaan secara internal yang merujuk para manajer lini sebagai titik awal untuk menghadapi berbagai masalah dalam pengembangan karir. Akan tetapi, sejauh ini dukungan masalah pengembangan karir yang dilakukan oleh manajer lini masih menjadi pertanyaan besar dan merupakan hal yang retorik. Secara lebih luas, masalah utama yang masih menjadi pertanyaan adalah apakah tingkat dukungan manajemen terhadap pengembangan karir akan memiliki dampak terhadap kepuasan karir karyawan? Artikel ini melaporkan riset yang berusaha menentukan tingkat perluasan para manajer yang mampu mempengaruhi hasil program pengembangan karir secara sukarela, di mana para karyawan mampu mengambil bagian dalam prakarsa sebagai pusat sumber pembelajaran, perencanaan pengembangan pribadi, *workshop* dan panduan pengembangan karir. Riset ini berusaha menyelidiki keterkaitan antara dukungan pihak manajemen terhadap prakarsa pengembangan diri karyawan.

## **PERUBAHAN KARIR ALAMI DALAM ORGANISASI**

Sebuah riset diadakan untuk meneliti sikap manajer yang mengarah pada kepuasan dan pengembangan karir karyawan. Riset ini dilaksanakan selama 20 bulan dan terlihat ada perubahan alami dari hubungan antara variabel dari waktu ke waktu yang berhubungan dengan keikutsertaan dalam suatu program pengembangan diri secara sukarela. Riset tersebut mencoba untuk menjawab pertanyaan: Apakah tingkat dukungan manajemen untuk pengembangan karir memiliki dampak terhadap kepuasan karir karyawan serta keikutsertaan mereka di dalam program karir secara sukarela? Apakah dengan sikap manajer ke arah pengembangan karir berdampak pada keikutsertaan dan kepuasan karir individu di dalam program karir? Dan bagaimana sikap manajer yang harus diterapkan dalam mengikuti pengenalan tentang program karir?

Perubahan karir secara alami yang terjadi dalam organisasi pada tahun 1989, Arthur et. al (1989) menggambarkan karir sebagai pengembangan urutan dari pengalaman pekerjaan yang dilakukan seseorang dari waktu ke waktu. Karir terdiri dari elemen *employment*, *movement*, dan konsep waktu. Bagaimanapun, sifat alami karir telah mengalami perubahan penting pada tahun 1990-an sehingga menjadi lebih bersifat internal, subyektif, dan bagaimana unsur-unsur individu lebih memandang pengalamannya. Selanjutnya, Defilipi dan Arthur (1994) menjelaskan

tentang "boundaryless" karir di mana 'job opportunities' (peluang pekerjaan) berada di luar batasan-batasan dari *single employment setting*. Handy (1994) menjelaskan mengenai "portfolio career" yang terdiri atas sejumlah aktivitas pekerjaan yang berbeda dari berbagai sumber. Perubahan demografis, norma-norma sosial, pengaruh politis, tekanan komersil dan teknologi semua berdampak pada kemampuan organisasi untuk menawarkan karir di dalam pengertian yang tradisional, meskipun kebutuhan organisasi tetap berfokus pada karir. Suatu survei yang dilakukan oleh *Roffey Park Management Institute* dari 400 organisasi *UK-Based*, Holbeche (1995) menunjukkan bahwa 95 persen mempunyai *delayed*, berkisar pada periode 1992-1995. Holbeche menyatakan pedoman yang utama untuk *delaying* adalah pemotongan biaya, *business reengineering* dan meningkatkan fokus pada pelanggan. Hirarki yang tak bisa dilupakan menyediakan lebih sedikit peluang untuk kemajuan, dengan survei yang menyatakan bahwa 78.6 persen staff memiliki sedikit prospek promosi dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang lebih besar. Ketidaknyamanan kerja meningkat di dalam organisasi, dengan sedikit peluang, jam kerja yang lebih panjang dan permintaan untuk bekerja secara lebih fleksibel, menandai suatu perubahan secara psikologis, Argyris yang pertama kali menemukan "satu set harapan timbal balik yang tidak tertulis antara perusahaan dan karyawan" seperti yang dikutip dalam Herriot. (1992) mengungkapkan bahwa kesepakatan lama yang tidak tertulis dari loyalitas dan komitmen untuk kemajuan dan penghargaan tidak lagi berlaku apabila karyawan tidak lagi percaya pada masa depan mereka dengan *employer* dan belum diharapkan untuk dapat memberi posisi kekuasaan pada tingkat yang lebih tinggi.

Dalam usaha menyediakan upah untuk para karyawan, kini organisasi lebih bergerak ke arah konsep kepastian *employability* dengan menawarkan peluang lebih besar untuk pengembangan dan pembelajaran berkelanjutan (*learning continuous*), untuk menjaga keterampilan (*skill*) di dalam pasar agar menghasilkan produktivitas dan *performance* yang tinggi. Guest dan Mckenzie-Davey (1996) di dalam riset mereka memasukan proses karir dalam sejumlah perusahaan besar UK di mana menemukan banyak organisasi besar yang mempertahankan hirarki dan menyediakan kesempatan untuk maju dengan cara memotivasi manajer lini untuk kemajuan pengembangan karir karyawan. Mereka juga menyatakan bahwa pertentangan pendapat dengan para *middle manager* lebih sedikit dibandingkan dengan para manajer junior. Ya atau tidaknya ini telah menjadi kasus, organisasi masih mempunyai alasan yang baik untuk memperhatikan proses karir. Hirsh dan Jackson (1996) mengutip empat kunci pedoman untuk organisasi. Pertama, membangun suatu dasar keterampilan di dalam organisasi yang mana dapat menjawab dengan cepat dan fleksibel untuk mengubah kebutuhan bisnis; Kedua, lebih berorientasi ke arah pelanggan dan kualitas mengendalikan budaya yang mana menuntut tingkat motivasi dan *performance* yang lebih tinggi; Ketiga, takut kehilangan staf kunci; dan Keempat, perhatian yang luas tentang perencanaan suksesi untuk menentukan strategi bisnis jangka panjang. Konsekuensinya ada tantangan penting untuk organisasi dalam menyediakan karir yang baik untuk para karyawan yang memungkinkan kebutuhan bisnis dengan mengurangi tekanan organisatoris terhadap organisasi tradisional-solusi utama untuk manajemen karir. Hasil penelitian ini, bergerak ke arah pengembangan diri (*self-*

*development*) dan tanggung jawab diri (*self-responsibility*) untuk karir, dengan dukungan mekanisme yang sesuai dari organisasi, hal ini telah populer di tahun terakhir dan menjadi suatu perkembangan dari pola pengembangan diri secara sukarela seperti rencana pengembangan pribadi (*personal development*), *career workshop*, dan panduan karir (*career guides*).

### **TANGGUNG JAWAB INDIVIDU**

Tanggung jawab pribadi adalah suatu hal yang menarik dalam literatur yang mendukung manajemen lini agar memiliki keterlibatan lebih besar dalam pengembangan karir. Karyawan memerlukan pandangan dan tanggung jawab terhadap pengembangan karir mereka sendiri menyangkut strategi pengembangan karir dan pendekatan pengembangan karir yang ada, khususnya yang mengarahkan dan mendidik kembali karyawan menyangkut dengan perubahan karir secara alami dan pergeseran kendali tanggung jawab yang lebih ke arah individu. Bagaimanapun, asumsinya bahwa karyawan yang benar-benar ingin lebih mengendalikan karir mereka telah jarang dirasakan (1976) beragumen tentang nilai-nilai yang diperoleh selama bekerja yang dapat langsung menjadi dasar dan pilihan perilaku karir. Jika ini dijadikan sebagai kasus, maka karyawan akan sulit untuk mengendalikannya lagi kecuali jika tanggung jawab individu menjadi bagian dari nilai-nilai organisasi itu. Russell (1991) menunjukkan dari 500 perusahaan di AS karyawan kurang memiliki tanggung jawab untuk pengembangan karir mereka sendiri dan kurang dari 25 persen karyawan yang memiliki inisiatif untuk mengembangkan karir dengan sukarela. Bahkan pada individu dengan tingkat tanggung jawab yang lebih besar, tingkat kemampuan dalam melakukan pengembangan karir pun masih terbatas. Barney dan Lawrence (1989) menyatakan bahwa bukan hanya permintaan pasar maupun gaya manajemen yang berada di bawah kendali individu yang mempengaruhi karir mereka akan tetapi juga sifat dari pekerjaan, pengetahuan diri tentang kemampuan, minat dan nilai-nilai untuk pengembangan karir yang efektif. Orang harus pula bisa menerjemahkan aturan karir di tempat kerja dalam organisasi. Ada bukti yang menyatakan bahwa mengubah konteks organisasi akan mengurangi keinginan karyawan untuk melakukan pengembangan diri secara sukarela. Herriot (1995) menyatakan reaksi umum terhadap perubahan dalam lingkungan karir internal dan eksternal akan menghasilkan rasa aman dan dengan lebih sedikit pemeliharaan dan risiko menurun terutama sekali pada karyawan yang mempunyai tingkat dukungan *financial* yang baik. Karyawan cenderung untuk, menghindari risiko dan ketika berhadapan dengan pekerjaan yang kurang mapan akan cenderung berusaha menghindari tanggung jawab terhadap karirnya sendiri di dalam perusahaan (Holbeche, 1995) menyatakan bahwa manajer lini mempunyai suatu peran kunci strategis dalam pengembangan diri karyawan dalam suatu perusahaan.

### **PERANAN MANAJER**

(Anderson, 1973; Buhler, 1994; Crampton, et al., 1994; Leibowitz dan Schlossberg, 1981; Mayo, 1991) mencoba untuk mendefinisikan peran dari manajer lini berkaitan dengan pengembangan karir Berbagai tugas diuraikan pada

tiga kategori utama: yaitu berbagai konsep promosi pengembangan karir untuk para karyawan; waktu yang dibutuhkan oleh para karyawan secara individual terhadap berbagai hal dalam pengembangan karir, dan tindakan yang diambil bagi pengembangan karyawan.

**Tabel 1:**  
**Literatur dan ringkasan mengenai berbagai kunci dalam tiap-tiap kategori pengembangan karir:**

---

*Mempromosikan pengembangan karir*

- Berkomunikasi tentang pentingnya pengembangan karir
- Berkomunikasi arti dari pengembangan karir
- Meningkatkan kesadaran manfaat pengembangan karir
- Menciptakan suatu iklim yang tepat bagi pengembangan yaitu menyediakan peluang bagi karyawan untuk berbagi pengalaman pembelajaran dengan teman sejawatnya
- Mendorong penggunaan sumber pengembangan

*Meluangkan waktunya dengan karyawan secara pribadi untuk mengatasi isu-isu yang muncul dalam pengembangan karir*

- Bertindak sebagai penasihat dan pelatih
- Menyediakan umpan balik bagi kinerja individu
- Menyediakan informasi berkaitan dengan peluang masa depan dalam organisasi
- Mendukung para individu yang menguji tujuan dan perencanaan karir mereka
- Menjadi suatu sumber daya dan sumber gagasan untuk pilihan pengembangan karir
- Membantu untuk mengidentifikasi dan menyasati berbagai rintangan bagi pengembangan karir
- Bertindak mewakili suara dari pihak manajemen
- Membentuk harapan yang realistis

*Mengambil tindakan lebih lanjut berkenaan dengan pengembangan staff mereka*

- Menjadi pelopor terhadap minat karir
  - Merancang kembali sebuah pekerjaan untuk peluang yang menantang
  - Penguatan pengembangan melalui penghargaan karyawan
- 

Leibowitz dan Schlossberg (1981) menyatakan bahwa peranan pengembangan yang dilakukan oleh manajer akan bisa optimal apabila peranan itu dilaksanakan setiap hari dengan cara berinteraksi dengan karyawan. Ada sembilan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut yaitu sebagai *communicator, counsellor, appraiser, coach, mentor, adviser, broker, referral agent* dan *advocate*. Mereka setuju bahwa pelatihan untuk manajer lini perlu dilakukan untuk menyakinkan bahwa mereka memiliki pemahaman mendasar mengenai konsep karir yang diperlukan dalam rangka membantu karyawan mereka dalam pengembangan karir.

Dalam beberapa organisasi, peranan ini merupakan suatu rangkaian kegiatan yang muncul dari budaya yang sudah ada. Secara historis, karir dikelola sebagai fungsi sentral dalam organisasi termasuk pada personelnya. Penekanan yang berkembang kemudian adalah manajer harus menyediakan jasa pengembangan karir dan membantu karyawannya. Konsekuensinya, hal ini sangat ditentukan oleh pada gaya kepemimpinan manajer dalam organisasi yang bersifat otokrasi dan mendorong munculnya tanggung jawab pribadi karyawannya.

Untuk mendorong manajer berubah dan mengembangkan peranan yang dibutuhkan mereka hal yang pertama kali harus dilakukan adalah dengan cara memberikan contoh dalam perilaku yang merefleksikan pemahaman mengenai apa yang dinamakan dengan pengembangan karir dan manfaat yang bisa didapat dalam organisasi. Baru setelah itu dapat dilakukan peningkatan keterampilan para manajer dalam area sebagai pelatih dan penasihat yang lebih bermanfaat. Diperlukan sebuah prakarsa yang ditujukan terhadap perubahan berbagai nilai organisasi yang mungkin berperan sebagai sebuah bagian penting dalam mendukung pencapaian dalam proses pengembangan organisasi.

Sebuah bukti menyatakan bahwa dukungan terhadap keberhasilan yang dibutuhkan dari para manajer tidaklah mudah. Garavan (1990), di dalam diskusinya menyangkut peran manajer lini dalam program karir, menyatakan bahwa para manajer menjadi pelindung yang membantu pengembangan karir karyawan. Barangkali hal ini merupakan suatu ketakutan dalam memperlihatkan ketidakpahaman menyangkut berbagai strategi karir efektif, atau dalam kaitan ini menyangkut fakta bahwa pengembangan karyawan tidak dihargai Bolton dan Cold's (1994) mempelajari pengelolaan karir pada *Nationwide Building Society* yang menunjukkan juga bahwa para manajer lini tidak lebih dari mempromosikan sebuah pengembangan, hal itu memperlihatkan bagaimana peran SDM untuk pengembangan karyawan. Leibowitz dan Schlossberg (1981) membantah bahwa para manajer lebih diarahkan pada hasil dan tujuan dalam jangka pendek dan seringkali tidak sabar metode dalam pengembangan pengembangan karir yang mengarah pada pencapaian tujuan jangka panjang. Para manajer seringkali memiliki sikap negatif terhadap pengembangan karir jika pengalaman mereka sendiri tidak berubah menjadi positif, Holbeche (1995). Bahkan ketika para manajer termotivasi untuk ikut lebih terlibat di dalamnya seringkali menunjukkan kecenderungan kearah model pelatihan dan pengembangan melalui pendekatan tradisional. Manajer seringkali tidak menyukai melakukan percobaan dan pengambilan risiko. Sebagai tambahannya hambatan dari manajer lini bagi sebuah peran pengembangan karir, Bowen dan Hall (1977) menekankan beberapa konflik yang tidak bisa dipisahkan dalam tindakan manajer lini baik sebagai *boss* dan pelatih karir. Mereka menyatakan: "*supervisor* diperlukan baik sebagai juri atau penolong yang secara simultan mendorong bawahan yang sangat defensif untuk bertahan merespon umpan balik". Mereka membantah bahwa kecuali hubungan budaya yang didasarkan pada keterbukaan, kejujuran dan kepercayaan, berbagai individu tidak mungkin untuk menemukan manajer lininya dalam meraih tujuan jangka panjang karirnya. Berbagai isu ini juga menunjukkan keterlibatan manajer

lini dengan staff spesialisnya. Heraty dan Morley (1995) di dalam diskusi menyangkut hubungan antara manajer lini dan spesialis SDM menekankan pada kurangnya kepercayaan pada bidang SDM dan penolakan untuk bekerjasama dengan spesialis pelatihan dalam kaitan dengan persepsi manajer lini yang berkaitan dengan kemampuan dan otoritasnya yang sedang ditanganinya. Oleh karenanya, di dalam banyak organisasi di mana tanggung jawab bersama terbagi antara spesialis dan manajer lini seringkali memunculkan anggapan bahwa tanggung jawab tidak hanya dikuasai oleh manajer lini. Sejumlah kemungkinan pemecahan dari isu ini diusulkan di dalam sebuah literatur Hirsh et. all (1995) menyarankan untuk meningkatkan keterampilan di dalam *mentoring* dan pelatihan dilakukan dengan cara; menyediakan informasi lebih baik ke para manajer tentang pengembangan keterampilan dan arah organisatoris; menyediakan titik-hubungan bagi berbagai saran; dan menyediakan waktu untuk aktivitas pengembangan yang diperlukan. Dan berbagai hal yang meningkatkan pembentukan dari suatu budaya yang sesuai untuk pengembangan. Holbeche (1995) bahkan menyarankan para manajer membutuhkan “kondisi terancam” untuk mengambil pandangan yang lebih strategis dari suatu pengembangan khususnya ketika hal ini memunculkan potensi karyawan yang tinggi untuk area bisnis yang lain. Pada sisi lain Legge (1996) menyatakan bahwa "*stick approach*" digunakan oleh para manajer, yakni berkaitan dengan munculnya suatu kesempatan di mana mereka dapat menerapkan dan memasukan perilaku baru yang tidak mungkin bisa terjadi jika mereka merasa tidak ada pilihan terhadap perilakunya atau jika mereka tidak merasa adanya sebuah hasil positif yang dicapai.

#### **DUKUNGAN TOP MANAJEMEN**

Sejumlah penulis membuat perbedaan antara dukungan manajemen untuk pengembangan karir dengan dukungan manajer lini. Hirs (1984), Schem (1978) dan Stamp (1989) menekankan pada pentingnya komitmen dari manajer senior dalam pengembangan karir karyawan. Pentingnya peran dari manajer puncak sangat sulit untuk diungkapkan dalam memberikan dukungan terhadap karyawan karena tidak hanya terbatas pada masalah *financial* saja akan tetapi juga pada usahanya bagaimana menciptakan suasana yang mendorong penciptaan komunikasi mengenai komitmen pengembangan karir terhadap karyawan. Salah satunya adalah program peningkatan kredibilitas dan upaya dari perusahaan untuk mendorong komitmen karyawan tersebut. Hasil dari manajemen puncak sangat sulit untuk dimunculkan. Studi dari Garavan (1990) mengungkapkan diantara sekian banyak manajer, hanya 50 % dari manajer senior yang memberikan dukungan terhadap pengembangan karir karyawannya.

Gutteridge (1986) juga menekankan kelaziman sikap negatif antar para manajer menjelaskan bagaimana pandangan mengenai pengembangan karir yang sangat mahal dan memakan banyak waktu. Sungguh mengejutkan, adanya tingkat kepentingan yang melekat di dalamnya merupakan sebuah pengaruh nyata dari dukungan manajemen terhadap berbagai program pengembangan karir organisasi yang bersubyek pada penelitian terbatas. Banyak penulis sudah menandai

kebutuhan untuk sebuah tingkatan manajemen yang sesuai dari dukungan manajemen untuk pengembangan karir sebagai syarat mutlak untuk memastikan partisipasi yang efektif (Hirsh et al., 1995, Schein. 1978), tetapi beberapa studi yang muncul hanya dari Maurer dan Tarulli (1994) dan Noe dan Wilk (1991) menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* itu adalah sebuah faktor kunci lingkungan yang mempengaruhi partisipasi. Pertama kali studi ini menunjukkan bahwa persepsi kebijakan dan proses di dalam perusahaan yang memudahkan atau menekankan pengembangan sebagai suatu pengaruh penting terhadap partisipasi dalam berbagai program. Meskipun demikian, ada beberapa bukti yang menyatakan bahwa tingkatan diskusi seorang karyawan dengan manajer mereka terhadap pengembangan dan seberapa positif hubungan mereka dalam efektivitas dan kepuasan karir. Manajer menunjukkan pada tingkat yang lebih tinggi mengacu pada kepuasan dan komitmen dengan organisasi, ketika mereka mempunyai lebih banyak kesempatan diskusi dengan para supervisor mereka mengenai masalah karirnya. Sebagai tambahannya, studi lain sudah melihat adanya hubungan antara mentoring dan kepuasan karir Aryee dan Chay (1994). Ketika mereka sudah menemukan aspek yang spesifik menyangkut hubungan untuk yang berkorelasi secara positif, seperti ekspose yang menyediakan *mentoring* yang tidak ditemui sebagai sebuah ramalan yang signifikan. Hal itu dapat juga disangkal bahwa partisipasi para manajer dalam kegiatan semacam *training coaching* dan karir workshop dapat juga mendorong kemampuan para manajer untuk mendorong para pekerjanya dengan menjadi lebih sadar terhadap kebutuhan yang memakan waktu besar dengan para karyawan dengan menciptakan peluang bagi pengembangan. Secara pasti Caravan (1993) meneliti berbagai organisasi Irlandia dan menyatakan bahwa perlawanan dan resistensi manajer terhadap pelatihan dikaitkan dengan pengalaman pribadi dan para manajer sering tidak menguasai pengetahuan tentang lingkup dan nilai pengembangan dan pelatihan. Mereka juga membantah spesialisasi pengembangan dan pelatihan adalah bagian untuk menyalahkan manajemen senior terhadap program pengembangan, dalam kaitan dengan ketiadaan pemasaran dan fokus terhadap pelanggan; sejumlah semboyan digunakan dan memandang rendah praktisi.

## HIPOTESIS

- H<sub>1a</sub> : Ada perbedaan dukungan manajemen antara toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, atau SMU yang mengikuti program pelatihan model *in class* dengan toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, atau SMU yang mendapat program pelatihan model *learning by doing* .
- H<sub>1b</sub> : Ada perbedaan sikap manajemen antara toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, atau SMU yang mengikuti program pelatihan model *in class* dengan toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, atau SMU yang telah memiliki pengalaman kerja akan tetapi tidak mendapat program pelatihan model *learning by doing* .
- H<sub>2</sub> : Ada hubungan positif antara kepuasan karir karyawan dengan dukungan dari pihak manajer toko terhadap karir mereka.

Kepuasan karir dipilih sebagai ukuran yang dihasilkan oleh program karir yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan tingkat kepuasan karir karyawan dalam organisasi. Greenhaus, dkk. (1997) dalam penelitiannya menunjukkan temuan di mana tingkat kepuasan karir karyawan akan membawa kepada peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Gattiker dan Larwood (1988) mendefinisikan kepuasan karir sebagai tanggapan yang dipicu karena adanya respon karyawan terhadap karir dan pekerjaan tertentu. Arthur (1989) menggunakan tiga pendekatan berbeda dalam mengukur kepuasan karyawan. Ukuran kepuasan yang digunakan bersumber pada berbagai tingkatan dan orientasi mereka terhadap masa lalu, masa depan atau orientasi untuk saat ini. Studi ini juga mengenali sejumlah faktor lain yang ikut mempengaruhi kepuasan karir dari karyawan seperti praktek manajemen karir dalam perusahaan dan bagaimana persepsi mereka terhadap perlakuan perusahaan terhadap karir mereka, apakah adil atau tidak.

## **METODE PENELITIAN**

Populasi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah karyawan dari toko retail sepatu PT Stars Internasional di wilayah Regional Barat khususnya area Jawa Tengah dan DIY. Sampel ditentukan dengan metode *convenience sampling* dan *purposive sampling* dalam hal ini adalah *judgement sampling*. Menurut Sekaran (2000) *convenience sampling involves collecting information from members of the population who are conveniently available to provide it*. Sedangkan Sekaran, juga mendefinisikan *judgement sampling involves the choice of subject who are in the best position to provide information required*. Karyawan yang diambil adalah mereka yang bekerja di toko retail di wilayah Yogyakarta, Wonosari, Magelang, Temanggung, Delanggu, Wonosobo, Purworejo, Surakarta, Purwokerto, Gombong. Setiap wilayah yang diambil diwakili oleh satu toko retail dan memiliki karakteristik manajer toko (*supervisor*) yang berbeda. Untuk daerah Wonosari, Wonosobo, Magelang dan Purworejo, dipimpin oleh *supervisor* yang berasal dari *fresh graduate* yang telah memperoleh pendidikan *training model in class* dari PT Stars Internasional. Yaitu: pelatihan yang mempunyai konsep pengajaran di dalam kelas secara formal dengan disertai pengajar dengan sistem tutorial. Sementara itu, daerah yang lainnya dipimpin oleh *supervisor* yang tidak memperoleh program pelatihan secara *in class* dari PT Stars Internasional akan tetapi benar-benar merintis karir mulai dari bawah atau secara sederhana *supervisor* yang memiliki pengalaman bekerja di bidang retail lebih dahulu sebelum bergabung dengan PT Stars Internasional yang mendapatkan pendidikan dengan pelatihan model *learning by doing*. Yaitu: pelatihan dengan model informal di mana peserta dituntut pemahaman materi secara langsung di lapangan dengan pola pendampingan yang intensif. Perbedaan karakteristik inilah yang akan diamati sejauh mana mempengaruhi pola kepemimpinan mereka dan bagaimana dampak kepemimpinan mereka terhadap kepuasan karir karyawannya. Adapun kriteria responden yang diambil adalah karyawan yang telah bekerja di toko retail PT Stars Internasional lebih dari 2 tahun. Kepuasan karir diukur oleh 6 item pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 5 point, 1 mewakili sangat setuju, 2 berarti setuju, 3 ragu ragu, 4 tidak setuju, 5 sangat tidak setuju. Dukungan manajemen

diukur dengan 5 item pertanyaan. Sikap manajemen diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan.

Dari 67 kuesioner yang disebar, 54 yang kembali. Dari 54 kuesioner yang kembali, sebanyak 12 kuesioner tidak layak untuk dipakai, total ada 42 kuesioner yang bisa dipakai. Dari 42 responden yang didapat, sebanyak 29 adalah karyawan perempuan dan sisanya sebanyak 13 orang adalah karyawan laki laki.

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

	Item	Alpha
Kepuasan karir	6	0,7585
Dukungan Manajemen	5	0,8354
Sikap Manajemen	4	0,8481

**Tabel 3**  
**Rata rata dan Standar Deviasi Responden**

Faktor/item	Rata-rata A	SD A	Rata-rata B	SD B
Saya sangat puas dengan perlakuan organisasi terhadap karir karyawan	2.75	0.95743	2.4	0.69921
Kesempatan pengembangan karir dalam perusahaan ini lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain di mana saya dapat bekerja	3	0.8165	1.9	0.8756
Sejauh ini, harapan karir saya di perusahaan ini sudah terpenuhi	2.25	0.95743	2.7	0.67495
Saya sangat puas dengan rencana pengembangan karir saya di perusahaan ini	2.25	0.5435	2	0.66667
Saya sangat puas dengan kemajuan karir saya di perusahaan ini	2.75	1.70783	2.5	0.70711
Saya sangat puas dengan kesempatan karir yang diberikan perusahaan ini kepada saya	2.5	0.57735	1.8	0.42164
Manajer saya menunjukkan bagaimana cara untuk meningkatkan kualitas kerja menjadi lebih baik.	2	0.67495	1.8	0.63246
Manajer saya menjelaskan bagaimana pencapaian kerja yang baik menurut perusahaan	2.5	0.95743	1.9	0.56765
Manajer saya menunjukkan berbagai macam cara untuk mengembangkan karir secara tepat di perusahaan ini.	2.25	1.89297	2.3	0.67495
Manajer saya menunjukkan bahwa pengembangan karyawan sebagai aspek penting dalam pekerjaan yang saya tekuni	2.25	0.84327	2	0.66667
Manajer sangat mempercayai bahwa pengembangan karir dibutuhkan untuk memacu semangat kerja saya	2.25	1.25831	1.9	0.56765

## ANALISIS HIPOTESIS

Dari sampel sebanyak 42 responden didapat hasil sebagai berikut:

H<sub>1a</sub> : Ada perbedaan dukungan manajemen antara toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, atau SMU yang mengikuti program pelatihan model *in class* dengan toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, atau SMU yang mendapat program pelatihan model *learning by doing* .

Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antar dukungan manajemen antara toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, SMU yang mengikuti program pelatihan model *in class* dengan toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, SMU yang telah memiliki pengalaman kerja dan hanya mendapat program pelatihan model *learning by doing* . Nilai F(0,001) pada tingkat signifikan 0,981 menunjukkan tidak ada perbedaan pengaruh dukungan manajemen.

H<sub>1b</sub> : Ada perbedaan sikap manajemen antara toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, atau SMU yang mengikuti program pelatihan model *in class* dengan toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, atau SMU yang telah memiliki pengalaman kerja akan tetapi tidak mendapat program pelatihan model *learning by doing* .

Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan sikap manajemen antara toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, SMU yang mengikuti program pelatihan model *in class* dengan toko retail yang dipimpin oleh lulusan S-1, D3, SMU yang telah memiliki pengalaman kerja dan hanya mendapat program pelatihan model *learning by doing*. Nilai F (2,566) pada tingkat signifikan 0,117 menunjukkan tidak ada perbedaan pengaruh dukungan manajemen.

**Tabel 4**

Variabel	F	Sig. F	Arah
Dukungan Manajemen	0,001	0,981	Meningkat
Sikap manajemen	2,566	0,117	Meningkat

H<sub>2</sub> : Ada hubungan positif antara kepuasan karir karyawan dengan dukungan dari pihak manajer toko terhadap karir mereka.

Hasil analisis menunjukkan pada tingkat t (8,804) pada tingkat signifikan 0,00 menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara kepuasan karir karyawan dengan dukungan dari pihak manajemen. Temuan ini sejalan dengan hasil riset dari Yarnall (1998) di mana karyawan yang mendapat dukungan dari manajer mereka dalam pengembangan karir akan mendapatkan tingkat kepuasan karir yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapat dukungan dari pihak manajer dalam pengembangan karir mereka.

Dukungan dari manajer lini terhadap pengembangan karir karyawan dapat diwujudkan dalam perilaku manajer lini yang mendukung karyawan. Antusiasme yang dicerminkan dari sikap manajer ini akan ditanggapi positif oleh karyawannya dan lebih jauh lagi manakala dihadapkan pada masalah karir akan membentuk sikap kepedulian karyawan terhadap pengembangan karir mereka. Sikap simpatik

akan mampu memotivasi karyawan untuk mampu bekerja lebih giat lagi dan benar-benar menganggap dirinya sebagai bagian dari perusahaan. Karir bagi mereka menjadi satu kesatuan dengan pekerjaan sehingga apa yang dicapai dalam pekerjaan akan membawa dampak positif terhadap perkembangan karir mereka. Apabila karyawan mampu bekerja dengan baik, menyelesaikan tanggung jawabnya dengan sempurna maka akan membawa penilaian yang baik terhadap kinerja mereka.

## **DISKUSI PENELITIAN**

Karir dewasa ini lebih dikenal sebagai rangkaian perkembangan dari pengalaman. Efek dari pengalaman ini lebih berdampak kepada *person* yang menikmati penghargaan dari pengalaman itu. Selain itu *network* yang dinamis dengan pekerja yang mendesain aturan mereka sendiri, hasilnya lebih baik dibandingkan dengan *chart* organisasi formal.

Jadi karir saat ini adalah apa yang diinginkan. Hambatan yang nyata dalam organisasi ini adalah *platforms* untuk kesempatan kedepan. Untuk itu perlu pengaturan karyawan dalam organisasi menjadi profesional, menjadi jaringan kerja yang baik, dan dapat menggunakan jaringan tersebut dalam lingkungan yang lebih luas. Untuk melakukan perubahan tidak perlu melalui pelatihan secara formal, tetapi bentuklah sebuah kelompok yang terdiri dari kolega dan kolaborasi dengan organisasi sehingga organisasi mendapatkan pembelajaran yang baru.

Karir dalam pekerjaan bukanlah bersifat garis lurus yang dapat diramalkan, tetapi lebih bersifat siklus. Perencanaan karir yang efektif pada tingkat individual pada awalnya menuntut suatu pemahaman diri. Seorang harus menghadapi sejumlah masalah: seberapa keras keinginan saya untuk bekerja? Hal yang terpenting dalam hidup saya? Apa hasil dari pekerjaan yang dapat diberikan kepada saya? Pertanyaan-pertanyaan ini dan yang lainnya harus dihadapi sebelum tujuan dan arah seseorang dapat ditentukan secara realistis di dalam perencanaan karirnya.

Sebagaimana dijelaskan dalam beberapa teori sebelumnya, mengganti pekerjaan dan karir telah menjadi kegiatan yang dapat diterima akhir-akhir ini dan bahkan dapat menguntungkan secara keuangan. Meskipun demikian, berganti-ganti pekerjaan seringkali dapat menimbulkan persoalan misalkan persoalan senioritas, masa pensiun, masa cuti, dll di mana barangkali persepsi yang lebih penting adalah masalah *intabilitas* khususnya diantara orang-orang yang membutuhkan pengembangan karir.

Hasil penelitian Yarnal (1998) menunjukkan bahwa di dalam studi kasus perusahaan, tingkatan dukungan manajemen yang rendah biasanya ditunjukkan pada tingkatan karyawan yang baru masuk ke perusahaan. Hal ini telah menjadi suatu budaya perusahaan di mana hal itu ditunjukkan sebagai bagian dari pola pengembangan staf mereka. Dukungan yang kurang dimaksudkan supaya pihak manajemen bisa mengetahui sampai sejauh mana loyalitas dari karyawan baru perusahaan manakala mereka dihadapkan pada situasi tertentu tanpa ada dukungan dari pihak manajemen perusahaan untuk membantu mereka dalam situasi tersebut.

### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Dalam penelitian ini disadari adanya sejumlah keterbatasan, sebagai dasar pijakan penyempurnaan pelaksanaan penelitian di masa datang. Di antara keterbatasan tersebut adalah:

1. Teknik pengambilan sampelnya cenderung bersifat insidental, hal tersebut sedikit banyak mempengaruhi obyektivitas hasil penelitian. Sehingga pada penelitian dimasa mendatang diharapkan lebih mempertimbangkan penerapan teknik probabilitas melalui pertimbangan penggunaan waktu, biaya, tenaga serta berbagai sumber lainnya dengan lebih baik.
2. Kedalaman dan penekanan variabel penelitian relatif terbatas. Dalam hal ini hanya diteliti komitmen SDM pada sebuah perusahaan atau organisasi melalui pemenuhan peranan lini manajer dan pengembangan karir karyawan. Sementara komitmen dari manajer tingkat atas yang menentukan kebijakan belum diteliti secara mendalam. Demikian pula karakteristik individunya tidak dibahas secara detail terutama pada aspek karakteristik psikologis dan sosial. Dengan demikian sebaiknya dalam penelitian ke depan dapat diperluas tentang hubungan lintas antar variabel yang lebih bersifat *interaktif*, misalnya cakupan kebijakan dalam skala perusahaan/organisasi.
3. Populasi yang diteliti hanya sebatas karyawan dan manajer lini yang berada dalam lingkungan PT Stars Internasional khususnya dalam wilayah area Jawa Tengah dan DIY, sehingga cakupan wilayah geografis masih terbatas belum skala nasional dan hanya dalam satu jenis industri atau bisnis retail saja. Untuk penelitian mendatang akan lebih baik untuk dibahas perihal komitmen organisasional dan SDM lintas daerah dalam skala nasional serta lintas industri dengan berbagai potensi kombinasi interaksi variabel metodologi penelitian.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa:

1. Tidak ada perbedaan dukungan manajer dan sikap/perilaku manajer lini yaitu antara manajer toko yang berasal dari lulusan S-1, D3, maupun SMU yang mengikuti program pelatihan model *in class* dan manajer toko dari lulusan S-1, D3, maupun SMU yang mengikuti program pelatihan *learning by doing*.
2. Dukungan manajer toko berpengaruh terhadap kepuasan karir karyawan. Dalam hal ini dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa kepuasan karir karyawan ini sangat ditentukan oleh pola kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer toko. Manajer toko yang memberi dukungan tinggi terhadap karyawan ternyata mampu meningkatkan kepuasan karir karyawan dan pada akhirnya nanti akan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dicerminkan dari penilaian kinerja mereka yang dilakukan oleh manajer toko sendiri maupun dalam skala lebih tinggi berasal dari para area manajernya

Terlepas dari berbagai kesimpulan maupun keterbatasan penelitian tersebut, penelitian ini dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut .

Pertama, dipandang perlu bagi pihak perusahaan untuk tetap atau semakin meningkatkan upaya untuk membangun komitmen perusahaan terhadap para karyawan yaitu khususnya dalam hal ini manajer lini dan karyawan toko, yang mengacu atau berpedoman pada pemahaman dan pemenuhan berbagai sisi kepuasan kerja. Hal tersebut selengkapnya dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Sebuah komitmen perusahaan untuk meningkatkan perhatian terhadap keinginan dan hasrat karyawan untuk mengembangkan diri dan karirnya, yang dikondisikan pada saat *rekrutmen* karyawan baru. Perlu adanya peningkatan kesesuaian visi dan misi perusahaan dengan keinginan dan hasrat tiap karyawan sebagai upaya untuk mengintegrasikan keinginan dan kebutuhan organisasi, misalnya sistem *supervisi* yang jelas, jenjang karir serta deskripsi pekerjaan yang dipahami dan diketahui oleh berbagai pihak yang berkompeten.
- b. Sebuah komitmen perusahaan dengan lebih menekankan pada pemahaman norma dan etika yang dibangun melalui hal-hal yang berlaku berkaitan dengan pola partisipasi karyawan dalam rangka pencapaian sasaran maupun tujuan jangka panjang perusahaan dalam industri yang bersangkutan.
- c. Sebuah komitmen perusahaan melakukan pendekatan kompetitif dan kooperatif dalam tiap kebijakannya secara berkelanjutan, misalnya: sistem insentif, kompensasi maupun promosi yang mengedepankan konsep keadilan serta memunculkan semangat bersaing yang sehat dengan cara menawarkan jenjang karir yang jelas dan mudah dipahami.

Kedua, untuk penelitian selanjutnya perlu dikembangkan sampel yang lebih banyak yang diambil dari beberapa perusahaan dalam industri yang memiliki karakteristik yang sama, contoh industri garmen atau industri yang cenderung menerapkan konsep padat karya.

Ketiga, secara konsisten perusahaan senantiasa berupaya mengakomodasi kehendak para karyawan terutama pada level menengah yaitu manajer lini hingga tingkat bawah agar dapat lebih memahami situasi dan kondisi yang berkaitan dengan arah kebijakan perusahaan terutama masalah pengembangan karir agar sejalan dengan kebijakan perusahaan. Upaya pemenuhan kepuasan kebijakan pengembangan karir yang sesuai harapan karyawan digunakan sebagai dasar membangun komitmen organisasional, misalnya penerapan kebijakan penilaian kerja dalam proses kenaikan jabatan fungsional serta peluang pengembangan karir dalam perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alfred, B.B., Snow, C.C., & Miles, R.E. 1996. Characteristics of managerial careers in 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4): 17-27.
- Antoniani, D. 1996. Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, Autumn: 24-38.
- Arthur, M.B, Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds) (1989), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. 1996. A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4): 28-39
- Black, J.S., & Mendenhall, M. 1990. Cross cultural *training* effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1): 113-136.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Ninth edition. New Jersey: Upple Saddle Inc.
- Edelstein, B.C., & Armstrong, Jr., D.J. 1993. A model for executive development. *Human Resource Planning*, 16 (4): 51-68.
- Ghorpade, J., & Chen, M.M. 1995. Creating quality-driven performance appraisal system. *Academy of Management Executive*, 9(1): 32-39.
- Hall, D.T. 1996. Protean Careers of 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4): 8-16
- Hirsh, W. (1984), *Career Management in the Organization*, Institute of Management Studies, Study No. 96, Flamer, Brighton.
- Leigh David and Weir. C., 1999. Corporate Performance and The Influence of Human Capital Characteristics on Executive compensation in the UK, *Personal Review*. Vol. 28.1/2. pp 28-40.
- Longenecker, C.O., & Gioia, D.A. 1992. The executive appraisal paradox. *Academy of Management Executive*, 6(2): 18-28.
- Longenecker, C.O., Sims, Jr., H.P., & Gioia, D.A. 1987. Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1(93): 183-193.
- McCarthy. P.M., and Keefe T.J., 2000. A Measure of Staff Perceptions of Quality-Oriented Organizational Performance: Initial Development and Internal Consistency., *Journal of Quality Management*, vol.4, No 2, pp. 185-206.
- Nicholson, N. 1996. Career systems in crisis: change and opportunity in the information. *Academy of Management Executive*, 10(4): 40-51.
- Rainbird, H. 1994. The changing role the *training* fuction: A test for the integration of human resource and business strategies. *Human Resource Planning Journal*, 5(1): 72-90.
- Robertson. P.J. 1994. The Relationship Between work setting and employee behaviour. *Journal of Organizatinal Change Management*. Vol 7. No. 3. pp. 22-43.
- Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Organizational and Individual Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Tannenbaum, S.I., & Woods, S.E. 1992. Determining a strategy for evaluating *training*: Operating within organizational constraints. *Human Resource Planning*, 15(2): 63-81.
- Testa M. R. 1999. Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Effort: An Empirical Investigation. *Leadership & Organization Development Journal* 20/3., pp. 154-161.
- Yarnall, Jane, 1998. Line Managers as Career Developers: Rhetoric or Reality? *Personal Review*. Vol 27 No. 5., pp. 378-395.



## **IDENTITAS PENULIS**

**Nama** : **ENDY GUNANTO MARSASI**

**Alamat** : **KOMPLEK TERBAN SARI 10,  
JOGJA, 55212**

**Telp** : **0274 580807, HP: 081-5793 2905**

**Tgl Lahir** : **21 MARET 1972**

**Riwayat Pendidikan** : **SD MARSUDIRINI, JOGJA**  
: **SMP NEGERI 5, JOGJA**  
: **SMA NEGERI 8, JOGJA**  
**(th 1991-1995)** : **FAKULTAS**  
**ILMU SOSIAL & POLITIK,**  
**UNIVERSITAS GADJAH MADA**  
**JOGJA**  
**(th 1990-1995)** : **FAKULTAS**  
**TEKNIK JUR: TEKNIK SIPIL**  
**ATMAJAYA JOGJA**  
**(th 1996-1998)** : **MAGISTER MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS GADJAH MADA**  
**JOGJA ,Konsentrasi : marketing**  
**(th 2003-...)** : **PROGRAM DOKTOR**  
**STUDI MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS GADJAH MADA**  
**JOGJA**

**Riwayat Pekerjaan** **(1995)** : **Asst. Mgr. Marketing,**  
**PT Kariyana Gita Utama,**  
**Berdikari Group (BUMN), Jakarta**  
**(1998)** : **Sr. Mgr of Business Devekopment**

**PT New Era Rubberindo, Surabaya**

**(1999) : Sr. Mgr, East-Nations Div. I**

**PT Sepatu Bata Indonesia, TBK**

**Jakarta**

**(2001- skrg) : Sr. Mgr. Region West of Indonesia**

**PT Stars Internasional, Surabaya**