

**LAPORAN PENELITIAN
SK. No. /FT/ /2012**

Pengembangan SDM, Karyawan



PT. JAKARTA TOURISINDO



Peneliti:

Manahan P. Tampubolon
Erikson Samosir

**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
Jakarta
April 2011**

HASIL PENELITIAN
SK N. /FT/ /2012

- I. JUDUL PENELITIAN : **Pengembangan Sumberdaya Manusia, Karyawan PT. Jakarta Tourisindo**
 BIDANG ILMU : Sumberdaya Manusia (Manajemen)
- II. KETUA PENELITIAN
 A. NAMA LENGKAP DAN GELAR : Manahan P.Tampubolon
 B. JENIS KELAMIN : Laki-laki
 C. GOL. KEPEGAWAIAN DAN NIK: Guru Besar IVd
 D. JABATAN FUNGSIONAL : Guru Besar
 E. JURUSAN : Manajemen/Korporasi
 F. PUSAT PENELITIAN : UKI Jakarta
- III. SUSUNAN TIM PENELITI:
 ANGGOTA : Ir Erikson Samosir MSi
- IV. LOKASI PENELITIAN : PT. Jakarta Tourisindo. DKI Jakarta
- V. WAKTU PENELITIAN
 MULAI : 1 Januari 2012
 SELESAI : 30 Maret 2012
- VI. BIAYA PENELITIAN
 A. KONTRIBUSI:
 : Rp. 10.000,-
 1.UKI _____ : Rp. --
 2. _____ : Rp. --
 3. _____ : Rp. --
 TOTAL BIAYA : Rp. 10.000.000,-(Sepuluh juta rupiah)

Jakarta, 30 April 2012

MENYETUJUI:
 Ketua LPPPM

KETUA PENELITI

Ir S. M. Doloksaribu M., Ing

Manahan P. Tampubolon

DAFTAR ISI

	Halaman
1. Tanda Persetujuan Laporan Penelitian.....	2
2. Daftar Isi.....	3
3. Daftar Gambar.....	4
4. Daftar Tabel.....	5
5. Pendahuluan.....	7
6. Landasan Teoretik.....	7
7. Hipotesis Penelitian.....	19
8. Metodologi Penelitian.....	19
9. Hasil Penelitian.....	20
10. Kesimpulan, Implikasi.....	30
11. Saran dan Rekomendasi.....	32
Daftara Pustaka.....	37
 Daftar Lampiran:	
Lampiran I. Data Penelitian.....	39
Lampiran II Kuesioner.....	41
Lampiran III. Mapping Training Needs Assessment.....	46

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1: Rerangka Pikir Penelitian.....	15
2. Gambar 2: Persamaan regresi $Y = 103,950 - 0,259 X_1$	22
3. Gambar 3: Persamaan regresi $Y = 61.965 + 0,541 X_2$	25
4. Gambar 4. Struktur <i>Mapping Career</i> PT Jakarta Tourisindo.....	33

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1: Pengujian persyaratan analisis.....	20
2. Tabel 2: Uji Skewness dan Kurtosis.....	20
3. Tabel 3: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X1.....	20
4. Tabel 4: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X2.....	21
5. Tabel 5: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X3.....	21
6. Tabel 6: Regresi Sederhana antara Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Karir (Y).....	21
7. Tabel 7: Uji signifikansi koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Karir (Y).....	22
8. Tabel 8: Uji Hipotesis Pertama.....	23
9. Tabel 9: Uji signifikansi korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3).....	23
10. Tabel 10: Uji koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3).....	23
11. Tabel 11: Pengujian Hipotesis Kedua.....	24
12. Tabel 12: Regresi sederhana antara Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir(Y).....	24
13. Tabel 13: Uji koefisien korelasi Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y).....	25
14. Tabel 14: Uji Hipotesis Ketiga.....	25
15. Tabel 15: Uji signifikansi koefisien regresi Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3).....	26
16. Tabel 16: Uji signifikansi koefisien korelasi regresi Budaya Organisasi	

(X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3).....	26
17. Tabel 17: Pengujian Hipotesis Keempat.....	27
18. Tabel 18: Uji signifikansi koefisien regresi Kepuasan kerja (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Toleransi terhadap Konflik (X3) secara bersama-sama terhadap Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y).....	27
19. Tabel 19: Uji signifikansi koefisien korelasi regresi Kepuasan kerja (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Toleransi terhadap Konflik (X3) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y).....	28
20. Tabel 20: Pengujian Hipotesis Kelima.....	28
21. Tabel 21: Uji signifikansi korelasi Jamak.....	29
22. Tabel 22: Peringkat korelasi Parsial.....	29
23. Tabel 23: Perkiraan Rekrutmen Jabatan Manajemen di PT Jakarta Tourisindo 5 (lima) tahun ke depan.....	36

PENDAHULUAN

Memasuki milenium ketiga, arus globalisasi yang ditandai dengan semakin meningkatnya persaingan ekonomi antar bangsa dan Korporasi yang diikuti persaingan di bidang *hospitality industry*. Persaingan industri perhotelan yang merupakan layanan jasa yang menonjolkan *physical evidence* menuntut kualitas layanan yang tinggi. Sehingga peran Manajemen terutama karyawan (*employees*) sangat diharapkan memiliki *mind-set competency* yang dapat memberikan layanan prima (*service excellence*).

Berdasarkan *Competency Modeling* (Jackson. cs; 2009: 161) untuk mencapai tujuan kompetensi karyawan adalah dengan menjabarkan keahlian, pengetahuan, kemampuan, nilai dan ketertarikan serta memiliki kepribadian untuk sukses

Banyak faktor yang dapat menciptakan agar karyawan secara khusus dapat handal melaksanakan tugasnya, dan salah satu faktor itu adalah pengembangan karir melalui kepuasan kerja (Schermerhorn, Hunt dan Osborn, 2007: 63). Demikian juga penelitian tentang kepuasan kerja yang berhubungan dengan pengembangan karir karyawan (Suratman, 2002), serta toleransi tentang konflik berhubungan dengan pengembangan karir karyawan (Suharyoto: 2002).

Berdasarkan pembahasan di atas, kajian mengenai pengembangan SDM, para karyawan PT.Jakarta Tourisindo dan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap persepsi tentang pengembangan karir itu sendiri merupakan sesuatu yang menarik untuk didalami dan diteliti lebih lanjut, untuk dapat dicari solusi untuk menentukan *training needs assesment*, yang sesuai dan berkelanjutan

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah maka konsentrasi masalah pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:
Pertama: Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan persepsi tentang pengembangan karir?
Kedua: Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja setelah dikontrol toleransi terhadap konflik dengan persepsi tentang pengembangan karir?
Ketiga: Apakah terdapat hubungan budaya organisasi dengan persepsi tentang pengembangan karir?
Keempat: Apakah terdapat hubungan budaya organisasi setelah dikontrol toleransi terhadap konflik dengan persepsi tentang pengembangan karir?
Kelima: Apakah terdapat hubungan kepuasan kerja, budaya organisasi, dan toleransi terhadap konflik secara bersama-sama dengan persepsi tentang pengembangan karir?

Landasan Teoretik

A. Deskripsi Teoretik

Hakikat Persepsi tentang Pengembangan Karir

Milkovich dan Boudreu (2000: 354) berpendapat " *a carrer is the evolving sequence of a person's work experiences over time*".

Menurut Flippo, karir adalah suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisahkan tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.

Karir adalah *“the sequence of person’s work related activities and behavior and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one’s life”* (Gomes, 1997: 213).

Menurut The Shorter Oxford Dictionary, *“career is defined as a person’s course or progress through life thus including paid and voluntary employment (whether full or part time), self-employment, domestic roles and periods out of paid employment* (Malcom Peel, 1992: 1).

Greenhaus menyatakan, *“a career is the pattern of work-related experience (e.g., job positions, job duties, decision, and subjective interpretations about work related event) and activities over the span of the person’s work life.”*(Gibson, Ivancevich, 2000: 492)

Whether dan Davis menyatakan karir sebagai berikut: **Career.** *Career is all the jobs that are held during one’s working life;* **Career path.** *A career path is the sequential pattern of jobs that forms one’s career;* **Career goals.** *Career goals are the future positions one strives to reach as part of career. These goals serve as benchmarks along one’s career path;* **Career planning.** *Career planning is the process by which one select careers goals and path to those goals;* **Career development.** *Career development consists of the personal improvement one undertakes to achieve a personal career plan* (Wherther, Jr., and Davis, 1996: 311).

Secara umum yang mempengaruhi karir adalah seseorang adalah: (1) Keluarga; (2) Lingkungan; (3) Pendidikan; (4) Saran-saran mengenai karir dari sumber formal, misalnya dari pusat tenaga kerja, dan lain sebagainya; (5) Peran karyawan itu sendiri; para karyawan saat ini lebih terlibat dalam penewntuan karirnya di perusahaan sebagai akibat dari kebijaksanaan pemerintah di bidang ketenaga kerjaan.

Menurut Dessler, perencanaan dan pengembangan karir adalah *“the deliberate process through which a person becomes aware of personal career-related attribute and the lifelong series of stages that contribute to his or her career fulfillment.”* (Dessler, 2011: 383)

Demikian juga pendapat Miner dan Crane menyatakan, *“career planning is undertaken by an individual in order to become aware of opportunities that exist, of constraints on the availability of those opportunities, of the choices that need to be made, and of consequences that can be anticipated. Career-related goals are established and development experiences are identified in order to reach these goals. Career development is the actual process of implementing these plans. It is a joint effort between individual and organization.”* (Miner and Crane, 1995: 409).

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat-prasyarat yang harus dimiliki oleh seseorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat-prasyarat ini sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karir seseorang karyawan harus melalui beberapa criteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lain sebagainya.

Dimensi motivasi dalam karir menurut London dan Wueste dapat dibagi dalam tiga kategori, yaitu: (1) *Career Resilience.* *Career resillience is the ability to*

overcome career barriers and take a proactive stance in accomplishing career goals; (2) Career Insight. Career insight is having an understanding of our strengths and weaknesses and awareness of the social and political environment in the organization; (3) Career identity. Career Identity represents the direction of motivation. An individual may have one or more career identities- to be a leader, to advance in the organization or to make more money.(London and Wueste, 1992: 31-32). Berhubungan dengan pengembangan karir, London dan Wueste berpendapat ada tiga (3) fungsi utama karir yaitu: (1) *Memberdayakan pengetahuan individu menjadi suatu keajaiban dalam meningkatkan karir sesuai keinginannya dengan mengambil resiko baru, dalam lingkungan yang tidak dapat diduga; (2) Memberikan informasi tentang dunia kerja dan menyesuaikan keunggulan dan kelemahan individu yang berhubungan dengan lapangan kerja (memposisikan individu tentang bagaimana dia dapat sukses dalam setiap perubahan situasi); (3) dan menawarkan tujuan dari suatu langkah karir melalui pengenalan dan pengembangan karir (kepemimpinan, strategi, implementasi, dan lain sebagainya).* (London and Wueste, 1992: 34).

Berdasarkan uraian di atas maka pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM merupakan realisasi hubungan antara individu sebagai pekerja dengan organisasinya. Dalam mewujudkan manajemen karir bagi diri sendiri, diperlukan kondisi sebagai berikut: (1) Kesadaran dan pemahaman para pekerja bahwa setiap pekerjaan/jabatan selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang; (2) Setiap pekerja harus memahami bahwa tanggung jawab pengembangan karir berada pada pekerja masing-masing, yang mengharuskan dilaksanakannya manajemen pengembangan karir sendiri; (3) Setiap pekerja perlu menyadari dan memahami bahwa tidak mudah bagi organisasi/perusahaan untuk menyelaraskan dirinya dengan karir berupa jabatan/posisi yang tersedia, karena biasanya lebih daro seseorang pekerja yang memiliki peluang untuk mendapatkannya.

Pengembangan karir dapat dipengaruhi oleh beberapa hal berikut: peran atasan/manajer, peran organisasi, pelatihan, pihak luar. Pertolongan dalam pengembangan karir karyawan dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya institusi atau konsultan pendidikan atau departemen tenaga kerja.

Hal lain yang berkaitan dengan pengembangan karir adalah promosi. Promosi adalah peluang bagi pengembangan karir seseorang karyawan. Kebijakan organisasi dalam hal promosi sangat penting bagi karyawan yang menginginkan karirnya berkembang. Promosi harus bijaksana, terbuka dan fleksibel, yaitu responsif terhadap kebutuhan individual. Setiap promosi memiliki faktor resiko bagi organisasi maupun bagi individual. Makin tinggi frekuensi pekerjaan, makin besar faktor resikonya, kemungkinan pemberian promosi yang salah dapat terjadi. Oleh karena itu diharapkan promosi karyawan disesuaikan dengan tingkat kompetensinya.

Promosi harus direncanakan secermat mungkin, karena kesalahan dalam promosi akan merusak usaha karyawan dalam mengembangkan karirnya. Promosi adalah hasil seleksi. Mekanisme seleksi harus sesuai dan efektif. Promosi berarti perolehan tanggung jawab yang lebih banyak dan pekerjaan yang lebih menantang.

Berdasarkan uraian dan analisis di atas, maka dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan persepsi tentang pengembangan karir adalah pandangan, penilaian, dan tanggapan karyawan mengenai: peraturan kepegawaian, pelaksanaan, dan usaha karyawan untuk meningkatkan karirnya.

Hakikat Kepuasan Kerja

Menurut McClelland untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia (*basic needs*) yang membuat orang terdorong untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah: *Pertama*, suatu keinginan untuk mengatasi dan mengalahkan suatu tantangan yang berguna bagi kemajuan dan pertumbuhan atau kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*). *Kedua*, dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain (*needs for affiliation*). *Ketiga*, sebagai dorongan untuk mengendalikan suatu keadaan dan permasalahan yang dihadapi atau kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*).

Apabila seseorang mempunyai keinginan yang menjadi dasar untuk memenuhi perihal di atas secara nyata serta terpenuhi, maka orang itu dikatakan memperoleh kepuasan. Teori Dua Faktor dari Herzberg mengemukakan tentang motivasi yang membuat orang merasa puas dan membuat orang merasa tidak puas (ekstrinsik dan intrinsik). Herzberg menggunakan wawancara untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan seperti: Dapatkah anda menguraikan secara terperinci apabila anda merasa sangat baik dalam melakukan pekerjaan anda, serta; Dapatkah anda menuraikan secara terperinci apabila anda merasa sangat jelek melakukan pekerjaan anda. Penelitian Herzberg melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. **Pertama**, ada serangkaian kondisi ekstrinsik yang merupakan faktor-faktor yang membuat orang dapat menilai suatu kondisi kerja seperti keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan, apabila kondisi ini ada maka tidak perlu lagi karyawan dimotivasi. Faktor-faktor itu meliputi: (1) Upah (*rewards*), (2) Keamanan kerja (*safety of job*). (3) Kondisi kerja (*work of condition*). (4) Status (*status*). (5) Prosedur perusahaan (*standard procedure*). (6) Mutu supervise (*quality of supervision*). (7) Mutu dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, antara atasan dengan bawahan (*quality of human relation*). **Kedua**, merupakan serangkaian kondisi intrinsik seperti: kepuasan kerja karyawan. Apabila ada dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi semakin kuat, yang dinamakan pemuas yang meliputi antara lain: (1) Prestasi (*achievement*), (2) Pengakuan (*recognition*). (3) Tanggung jawab (*responsibility*). (4) Kemajuan (*advancement*). (5) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*). (6) Kemungkinan berkembang (*the possible of growth*).

Porter dan Hackman (1975) menjelaskan karakteristik kepuasan merupakan perasaan tentang pekerjaan, serta pengaruh dari perbedaan antara catatan dari beberapa nilai yang dihasilkan dibandingkan dengan perhitungan yang seharusnya diterima seseorang (Cranny, Smith: 1998: 2).

Kepuasan kerja diartikan sebagai diman seseorang akan memperoleh penambahan nilai dari suatu situasi di dalam pekerjaannya yang dinyatakan dalam emosi yang positif. Kepuasan kerja merupakan tingkatan dimana perasaan individu secara positif atau negatif menanggapi pekerjaannya, serta merupakan sikap atau respon emosi pada suatu keadaan, baik secara fisik dalam kondisi sosial di tempat kerjanya (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1997: 89).

Kepuasan kerja merupakan ungkapan atau sikap yang positif atas suatu keadaan yang menyenangkan di dalam kondisi tempat kerja dari seorang karyawan. Kepuasan kerja juga merupakan sikap yang dimiliki karyawan dalam bekerja sebagai hasil dari persepsinya tentang tempat kerja (Gibson, Ivancevich, 2000: 106).

Sikap karyawan atas kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan atas hasil yang diperolehnya dari pekerjaannya. Bagian-bagian dari karakteristik yang sangat penting sekali diperhatikan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah: (1) Penggajian. (2) Pekerjaan. (3) Keperluan promosi jabatan. (4) Supervisi. (5) Teman kerja. Apabila hal-hal tersebut dapat dipenuhi oleh organisasi/perusahaan, disertai penerimaan dari karyawan maka kepuasan kerja dapat dipenuhi.

Kepuasan Kerja merupakan perasaan seseorang atas kesenangan hasil yang diperoleh dari yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya, sebagai hasil yang diperoleh dan hubungannya dengan pengharapan (Wherther, Jr., and Davis. 1996: 36).

Selanjutnya kepuasan kerja dapat juga dilihat dari segi perasaan yang disenangi atau tidak disenangi yang diuraikan dari para karyawan (Kotler, 2000: 410). Kepuasan kerja yang tinggi sangat berhubungan erat dengan kinerja seseorang karyawan. Perasaan seorang karyawan digambarkan dalam bentuk motivasi di dalam pelaksanaan tugasnya. Apabila karyawan puas maka akan termotivasi, sebaliknya apabila karyawan tidak puas maka tidak termotivasi. Kepuasan kerja merupakan gambaran umum dari karyawan terhadap pekerjaannya, perbedaan antara gaji yang diterima setiap bulan oleh seorang karyawan dengan apa yang diyakini seharusnya diterima (*discrepancy*), akan menjadi gambaran perasaan karyawan dalam menyikapi keadaan yang dirasakan secara emosional yang dinyatakan dengan puas atau tidak puas (Robbins, 2009: 25).

Dari gabungan pemikiran serta keyakinan dari setiap karyawan tentang pekerjaan yang dilakukan secara menyenangkan dikatakan sebagai kepuasan kerja (Jenifer, Gareth, 2000: 70). Selanjutnya Shaw menyatakan bahwa pengalaman, perbedaan pandangan sebagai salah satu penyebab setiap karyawan berbeda dalam pencapaian kepuasan kerja, apabila dilihat dari: kepribadian (*personality*), nilai (*values*), situasi kerja (*work condition*), dan interaksi sosial (*social interaction*). Kepuasan kerja memiliki elemen-elemen yang dapat dilihat dari dua sisi yaitu sensitivitas imbalan dan sensitivitas hukuman (Shawn, 2001: 5). Sensitivitas imbalan (*reward*) berupa gaji yang dipengaruhi unsur afeksi positif (*positive affect*) dan afeksi negatif (*negative affect*). Afeksi positif (*positive affect*) yang dimaksud adalah; dengan sedikit saja gaji dinaikan maka sangat sensitive untuk menciptakan afeksi yang tinggi atau positif bagi karyawan. Afeksi negative (*negative affect*) adalah merupakan kebalikannya, dengan gaji yang kecil afeksi karyawan sudah negative, sehingga diperlukan ukuran jarak waktu yang panjang agar dapat menciptakan afeksi yang positif dari karyawan. Sensivitas hukuman (*punishment*) berupa bentuk signal penghubung rasional yang tidak selalu konsisten antara afeksi negatif dengan penggajian yang memuaskan.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja. Kepuasan kerja mempunyai indikator-indikator antara lain: (1) Situasi ditempat kerja yang dipengaruhi; nilai individu, pengharapan, dan kedudukan di tempat kerja. (2) Pelaksanaan tugas yang dipengaruhi oleh: kelompok kerja, latar belakang karyawan, peraturan dan kebijakan organisasi, penggajian, lingkungan fisik di tempat kerja. (3) Evaluasi hasil kerja yang dipengaruhi; batasan-batasan yang ada ditempat kerja, dan konsekuensi yang diperoleh dari hasil kerja.

Hakikat Budaya Organisasi

Dalam manajemen keragaman budaya yang merupakan cara pengelolaan sistem manajemen SDM, peningkatan karir kaum wanita, pengelolaan heterogenitas dalam ras, etnik dan rasa kebangsaan. Dimana pemikiran tentang keragaman dan perbedaan budaya serta program pendidikan karyawan. (Gibson, Ivancevich, 2000: 141).

Suatu budaya yang terbentuk dalam suatu organisasi akan terdiri dari pembentukan dimensi-dimensi kepentingan budaya individu, sehingga untuk mengembangkan budaya organisasi kearah yang positif sangat diperlukan sistem pengelolaan manajemen budaya, agar arah pembentukan budaya terkendali dan dapat menjadi modal utama bagi organisasi dan anggotanya dalam berperilaku dan bertindak. Manajemen keragaman budaya mempunyai fungsi sebagai alat untuk untuk mengelola antara lain: (1) Sistem manajemen SDM. (2) Peningkatan karir karyawati (wanita) (3) Heterogenitas dalam ras, etnis, kebangsaan yang dimasukan dalam pengelolaan keragaman yang ada berdasarkan perbedaan-perbedaan yang ada. (4) Pemikiran tentang keragaman, yang merupakan proses pemecahan yang harus dilakukan terhadap masalah yang timbul akibat keragaman. (5) Perbedaan budaya yang dikelola menjadi potensi. (6) Program pendidikan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan.

Budaya organisasi merupakan suatu set kunci dari nilai-nilai yang dipercayai, serta pengertian dari karakteristik yang diberikan anggota kepada organisasinya. Budaya menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan seluruh karyawan (Randolf, Blackburn, 1989: 634) Selanjutnya budaya merupakan pola dasar asumsi untuk menciptakan, menemukan pengembangan kelompok dengan pembelajaran untuk mengadaptasi dari luar dan diintegrasikan ke dalam organisasi. Apa yang dikerjakan secara baik, konsisten serta valid yang akan menjadi acuan bagi karyawan baru untuk dikoreksi sebagai bahan penerimaan, pikirannya dan perasaan yang berhubungan dengan semua permasalahan secara rinci dan detail (Kreitner, Kanicki, 2009: 693).

Selanjutnya budaya ini dapat menjadi filosofi bagi semua karyawan dalam melakukan kegiatan, tugas pekerjaan, serta dalam pemecahan masalah yang dihadapi. Jika filosofi ini dapat diinternalisasi kedalam diri masing-masing karyawan/anggota organisasi, kemudian dipergunakan untuk motivasi diri bagi mereka untuk bekerja lebih bersemangat dalam rangka pencapaian tujuan/sasaran organisasi dan individu masing-masing karyawan. Budaya organisasi adalah informalisasi dari satuan nilai dan norma sebagai alat kontrol bagi langkah-langkah karyawan beserta kelompoknya yang ada dalam organisasi untuk berinteraksi secara agresif, cepat dan fleksibel terhadap orang diluar organisasi sebagai pelanggan atau pemasok (Jeniffer, Gareth, 2000: 473).

Pola atau konfigurasi dari semua interpretasi mereka membuat jalan bagaimana untuk dapat menjaga kestabilan fungsi organisasi dengan budaya sebagai konstitusi (Luthan, 2006: 479). Pendapat ini menyatakan bahwa seseorang yang masuk kedalam suatu organisasi dengan membawa baju norma mereka masing-masing, serta logat dan cerita pengalaman mereka dengan nilai yang bervariasi adalah merupakan suatu fenomena yang sama. Sehingga diperlukan konfigurasi atau pola dari setiap interpretasi dari suatu budaya yang akan menjadi konstitusi. Konstitusi budaya itu merupakan acuan bagi segenap anggota organisasi atau karyawan dalam

berperilaku yang dilandasi nilai dan norma yang ditetapkan konstitusi dalam melaksanakan fungsi organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan penimbang dalam penggunaan nilai, simbol-simbol, dari beberapa faktor dalam budaya berkomunikasi kepada karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi (Moorhead, Griffin, 2006: 511). Budaya organisasi adalah suatu pola dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasi dari luar serta mengintegrasikan ke dalam organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan teliti. Selanjutnya bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikirannya dan perasaan dalam kaitannya mengatasi permasalahan (John, Hollenbeck, 1992: 695). Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi menjadi suatu sistem gabungan pengertian untuk menyusun kesepakatan dalam pelaksanaan tugas organisasi, agar inovatif mengantisipasi resiko, teliti menghadapi setiap permasalahan, serta agresif dalam melaksanakan tugas organisasi (Robbins, 2009: 595)

Budaya organisasi sangat teguh pada janjinya untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan selalu melakukan perubahan secara terus menerus dan berkelanjutan (Gopal, 2001: 7)

Berdasarkan kajian di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku karyawan di dalam organisasi, yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian selalu terfokus kepada hasil dan kepentingan karyawan, kreatif dan akurat menjalankan tugas. Budaya organisasi mempunyai indikator-indikator, yaitu: (1) Inovatif memperhitungkan resiko. (2) Perhatian pada setiap masalah secara detail. (3) Selalu berorientasi kepada hasil. (4) Berorientasi kepada semua karyawan. (5) Agresif dalam melaksanakan tugas. (7) Selalu menjaga stabilitas dalam melakukan pekerjaan.

Hakikat Toleransi terhadap Konflik

Toleransi adalah hubungan kepribadian seseorang untuk merasakan suatu situasi yang diinginkan atau tidak diinginkan dan kaitannya dengan derajat keterbukaan seseorang terhadap orang lain, ide-ide dan kebiasaan dalam organisasi (Lindsay, 1997: 206). Sikap toleransi diekspresikan ke dalam perilaku yang tidak memaksakan kehendak pribadi ke dalam kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh orang lain. Seseorang yang hidup dengan toleransi yang tinggi berarti orang tersebut belajar untuk sabar (Hathaway, 1992:9). Seseorang yang menunjukkan toleransi yang tinggi berhubungan dengan adanya penyimpangan atau perbedaan. Toleransi menuntut persyaratan memiliki kepekaan kepada hal-hal yang bersifat negatif, perlakuan diskriminatif yang menyakitkan baik lisan maupun perbuatan dari pihak lain, maupun kata-kata dan perbuatan yang dilakukan oleh orang lain yang mendengar dan menirunya (US Mayor Document, <http://www.mayors.org/uscm/11/04.99/letter.article.htm>)

Pada proses produksi toleransi berarti memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk bekerja kurang atau lebih dari kebutuhan produk secara tepat sesuai standar, yang merupakan batasan teratas dan terbawah yang masih diperkenankan untuk dilakukan (Lindsay, 1997: 63). Lindsay memperkenalkan konsep toleransi sebagai konsep; *go – no – go*, dengan mencontohkan pada pengujian as dan bearing

silinder, yang masing-masing mempunyai ukuran tertentu, yang jika dipasang menjadi tepat dan berfungsi dengan baik, dan memiliki suatu *minimum clearance*. Jika minimum clearance ini terlampaui, maka produk dari kedua benda tersebut ditolak. Selaras dengan pengertian itu Shewhart menyatakan bahwa toleransi diartikan sebagai derajat variasi yang mempresentasikan dan mengidentifikasi ke dalam variasi yang terkontrol dan tidak terkontrol (Lewis, 2006: 46). Selih lanjut dikatakan bahwa toleransi merupakan variasi yang disebabkan oleh sesuatu peluang kejadian yang terjadi secara random dan variasinya dapat diuji secara statistik.

Ensiklopedia populer politik pembangunan Pancasila menyatakan bahwa seseorang yang toleran mampu menahan diri, bersikap sabar, membiarkan orang lain berpendapat lain, berhati lapang terhadap orang-orang yang berlainan aliran. Sikap toleran berarti mengakui kebebasan serta hak-hak asas, hormat terhadap martabat setiap manusia, hati nurani serta keyakinan dan keikhlasan sesama. Seseorang yang toleransinya tinggi berani mengadakan wawancara atau berdialog dengan sikap terbuka, untuk mencari pengertian dan kebenaran, memperkaya pengalamannya sendiri dengan pengalaman orang lain tanpa mengorbankan prinsip-prinsip yang diyakini. Toleransi yang sejati adalah memiliki kepercayaan dan menghormati tanpa menghakimi kepercayaan orang lain, meskipun mereka mempunyai kepercayaan yang berbeda dengan dirinya (Schiller & Bryant, 2002: 141). Selanjutnya Schiller menyatakan bahwa toleransi membutuhkan keterampilan meniru, terutama ketika dihadapkan dengan seseorang yang mempunyai nilai moral dan sudut pandang yang bertentangan yang memiliki emosi kuat, sehingga menjadi toleran, pertama-tama yang harus dijaga adalah emosi kita. Belajar menerima kekalahan adalah merupakan bagian dari toleransi (Schiller & Bryant, 2002: 146), sehingga dalam toleransi memerlukan sikap sportif dengan mengakui keunggulan orang lain jika mengalami kekalahan, sebagaimana banyak dijumpai dalam permainan oleh raga dimana selalu ada yang menang dan ada yang kalah.

Konflik adalah suatu situasi dimana dua pihak atau lebih merasa dirinya berada pada pihak yang saling beroposisi (Davis, 2002: 312). Selanjutnya dinyatakan bahwa konflik dapat ditimbulkan oleh faktor-faktor: (1) Perubahan organisasi; (2) Pertentangan kepribadian; (3) Perbedaan nilai-nilai; (4) Ancaman terhadap status; (5) Persepsi yang berlawanan; dan (6) Kurangnya kepercayaan. Pendapat lainnya konflik adalah merupakan gejala simultan dari ketidakcocokan dua motif atau lebih yang sering diikuti oleh ketegangan dan frustrasi (Dubrin, 2007: 275), pengertiannya menganggap bahwa ketidaksesuaian pandangan, perbedaan motif yang mengakibatkan salah satu atau kedua belah pihak berpegang pada prinsipnya dan merasa bahwa pandangannya selalu ditentang, dikatakan sebagai konflik.

Dilihat dari sudut proses konflik terjadi jika satu pihak atau kelompok melihat pihak lain memiliki sikap negatif atau berbeda tentang hal-hal yang diperdulikan atau menjadi perhatian oleh pihak pertama (Robbins, 2009: 383-384). Konflik dapat dikategorikan kedalam: (1) konflik disfungsional, yaitu konflik yang mengakibatkan kerusakan, dan (2) konflik fungsional yaitu konflik yang bersifat konstruktif. Selanjutnya Robbins mengatakan terdapat beberapa pandangan konflik yaitu: (1) pandangan tradisional yang menganggap konflik adalah berbahaya dan harus dihindarkan; (2) pandangan aliran hubungan manusiawi yang menganggap bahwa konflik adalah hal yang lumrah dan tidak dapat dihindari dan bahkan bermanfaat bagi prestasi kelompok;

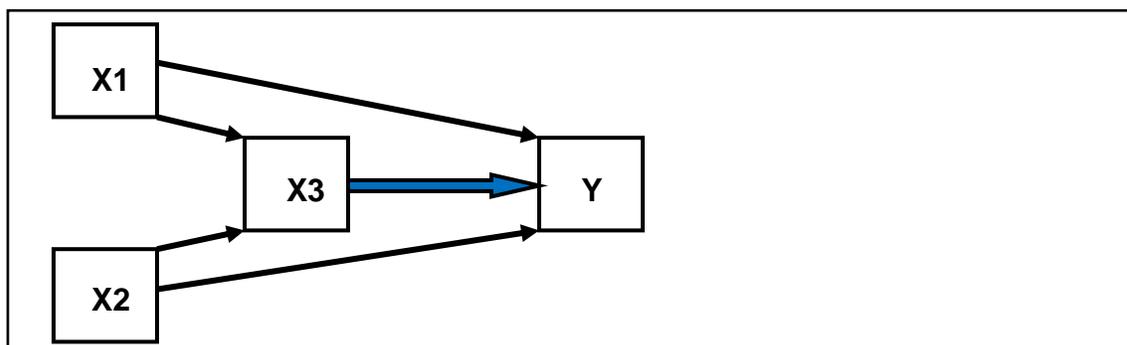
serta (3) pandangan interaksionis, yang memandang konflik tidak hanya merupakan kekuatan yang bersifat positif tetapi mutlak diperlukan untuk efektivitas organisasi. Pendapat lain mengatakan jika seseorang memandang orang atau kelompok lain frustrasi pada sesuatu yang penting yang dikehendaki dikatakan sebagai konflik (Vecchio, 2005: 468), pengertiannya konflik dapat terjadi dengan berbagai macam sebab, namun dapat dikelompokkan ke dalam 3 jenis yaitu: (1) Faktor komunikasi; (2) Faktor struktural; (3) Faktor perilaku probadi. Konflik juga diartikan sebagai proses yang terjadi jika seseorang atau sekelompok orang memandang bahwa individu atau kelompok lain bertindak atau akan segera bertindak tidak sesuai dengan minatnya (Greenberg, 2003: 380), dimana konflik dapat terjadi jika satu pihak merasa kemauannya ditentang atau disikapi secara negatif oleh pihak lain (Kreitner, 2009: 447), bahwa persepsi seseorang yang memandang orang lain akan bertindak bertentangan dengan keinginannya, sudah dikatakan sebagai konflik, meskipun belum secara nyata direfleksikan dalam bentuk tindakan.

Berdasarkan uraian teoretik dan pemahaman terhadap toleransi dan konflik sebagaimana disajikan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa toleransi terhadap konflik menunjukkan suatu kesediaan seseorang untuk menerima atau menyampaikan perbedaan pendapat yang dilakukan secara terbuka, dalam hal mana perbedaan pendapat tersebut tidak merugikan baik kepada pihak yang memiliki pendapat maupun pihak yang berselisih pendapat dengannya. Perbedaan pendapat yang disampaikan secara terbuka dan terbatas kepada pernyataan secara verbal dan tidak mengarah kepada perbedaan pendapat yang menimbulkan terjadinya penyerangan yang bersifat fisik dan destruktif (merusak).

Dengan demikian, dirumuskan bahwa toleransi terhadap konflik sebagai derajat kesediaan seseorang untuk menerima dan menyampaikan perbedaan pendapat secara terbuka, yang dinilai dari menahan diri, kesabaran, keterbukaan, keteguhan hati, respek kepada kepercayaan orang lain dan kelancaran komunikasi.

B. Kerangka Berpikir

Gambar 1: Rerangka Berpikir Variabel



Keterangan:

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Kepuasan Kerja

X3 : Toleransi terhadap Konflik

Y : Persepsi tentang Pengembangan Karir

Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Persepsi pengembangan karir

Kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja.

Apabila harapan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja, maka persepsi tentang pengembangan karirnya akan meningkat.

Jika pandangan, penilaian dan tanggapan karyawan dalam pengembangan karirnya baik diharapkan pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Kesempatan promosi akan meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan persepsi tentang pengembangan karir. Dengan perkataan lain makin tinggi kepuasan kerja karyawan maka persepsi karyawan tentang pengembangan karir akan makin tinggi.

Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Persepsi pengembangan setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik

Kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja. Apabila harapan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan memandang tentang karirnya lebih meningkat.

Suatu organisasi yang berorientasi maju membutuhkan konflik pada skala yang dapat dikelola dengan baik, karena apabila dalam suatu organisasi tidak ada konflik maka cenderung statis, setiap karyawan bekerja dengan rutinitas yang tinggi, hasil yang diperoleh bersifat homogen, kreativitas tidak muncul, setiap karyawan hanya menunggu perintah dari atasan, tidak ada pembaharuan, karyawan merasa puas dengan yang diperolehnya. Apabila konflik dalam organisasi terjadi sedemikian hebatnya, maka energi dan sumber daya yang ada akan terkuras untuk menangani konflik, sehingga efektivitas organisasi tidak optimal, yang pada gilirannya kinerja organisasi menjadi rendah. Apabila hal ini terjadi maka tujuan organisasi akan terganggu dalam pencapaiannya, yang secara tidak langsung mempengaruhi pencapaian tujuan individu sebagai anggota organisasi.

Dengan demikian dapat diduga terdapat hubungan positif kepuasan kerja karyawan terhadap persepsi tentang pengembangan karir jika kepuasan kerja karyawan terpenuhi dan setelah dikontrol toleransi terhadap konflik yang semakin tinggi, maka persepsi tentang pengembangan karir karyawan yang lebih kuat lagi.

Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Persepsi tentang Pengembangan karir

Setiap organisasi mengharapkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu mempengaruhi perilaku anggotanya untuk bertindak, berpikir dan bersikap di dalam interaksi antar anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasinya. Dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul komitmen anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasi.

Bagi karyawan budaya organisasi yang kuat dapat menimbulkan sikap percaya diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, akan meningkatkan motivasi untuk berbuat dan berperilaku dari setiap anggota organisasi, sehingga dapat tercapai efektivitas organisasi yang tinggi dan kinerja organisasi yang tinggi, yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan bagi anggota-anggota organisasi, melalui pengembangan karir.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan persepsi tentang pengembangan karir karyawan, atau dengan kata lain semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Persepsi tentang Pengembangan karir, setelah dikontrol Tolernasi terhadap Konflik

Adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu mempengaruhi perilaku anggotanya untuk bertindak, berpikir dan bersikap di dalam interaksi antar anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasinya. Dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul komitmen anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasi.

Demikian juga persepsi tentang pengembangan karir adalah pandangan, penilaian, dan tanggapan karyawan mengenai peraturan kepegawaian, pelaksanaan dan usaha karyawan untuk meningkatkan karirnya. Apabila harapan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan. Karyawan yang memandang karirnya mendapat perhatian, maka akan memiliki kepuasan dalam bekerja. Jika pandangan, penilaian dan tanggapan karyawan dalam pengembangan karirnya baik diharapkan pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik maka kesempatan promosi melalui peningkatan kompetensi melalui program pengembangan karir karyawan

Dari uraian di atas dapat diduga terdapat hubungan positif budaya organisasi kuat dapat mengakibatkan persepsi tentang pengembangan karir tinggi, demikian juga jika toleransi terhadap konflik tinggi dapat meningkatkan hubungan budaya organisasi setelah dikontrol toleransi tentang terhadap konflik yang tinggi akan meningkatkan persepsi tentang pengembangan karir yang semakin kuat.

Hubungan antara Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, secara bersama-sama setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik, terhadap Persepsi tentang pengembangan Karir

Setiap organisasi mengharapkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu mempengaruhi perilaku anggotanya untuk bertindak, berpikir dan bersikap di dalam interaksi antar anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasinya. Dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul komitmen anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya

loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasi. Bagi karyawan budaya organisasi yang kuat dapat menimbulkan sikap percaya diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, akan meningkatkan motivasi untuk berbuat dan berperilaku dari setiap anggota organisasi, sehingga dapat tercapai efektivitas organisasi yang tinggi dan kinerja organisasi yang tinggi, melalui peningkatan kompetensi dengan kata lain persepsi karyawan tentang pengembangan karir semakin meningkat.

Kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja. Kepuasan kerja digambarkan sebagai; Situasi ditempat kerja yang dipengaruhi; nilai individu, pengharapan, dan kedudukan di tempat kerja. Pelaksanaan tugas yang dipengaruhi oleh: kelompok kerja, latar belakang karyawan, peraturan dan kebijakan organisasi, penggajian, lingkungan fisik di tempat kerja. Evaluasi hasil kerja yang dipengaruhi; batasan-batasan yang ada ditempat kerja, dan konsekuensi yang diperoleh dari hasil kerja.

Suatu organisasi yang berorientasi maju membutuhkan konflik pada skala yang dapat dikelola dengan baik, karena apabila dalam suatu organisasi tidak ada konflik maka cenderung statis, setiap karyawan bekerja dengan rutinitas yang tinggi, hasil yang diperoleh bersifat homogen, kreativitas tidak muncul, setiap karyawan hanya menunggu perintah dari atasan, tidak ada pembaharuan, karyawan merasa puas dengan yang diperolehnya. Apabila konflik dalam organisasi terjadi sedemikian hebatnya, maka energi dan sumber daya yang ada akan terkuras untuk menangani konflik, sehingga efektivitas organisasi tidak optimal, yang pada gilirannya kinerja organisasi menjadi rendah. Apabila hal ini terjadi maka tujuan organisasi akan terganggu dalam pencapaiannya, yang secara tidak langsung mempengaruhi pencapaian tujuan individu sebagai anggota organisasi.

Persepsi tentang pengembangan karir adalah pandangan, penilaian, dan tanggapan karyawan mengenai peraturan kepegawaian, pelaksanaan dan usaha karyawan untuk meningkatkan karirnya. Apabila harapan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan. Karyawan yang memandang karirnya mendapat perhatian, maka akan memiliki kepuasan dalam bekerja. Jika pandangan, penilaian dan tanggapan karyawan dalam pengembangan karirnya baik diharapkan pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik maka kesempatan promosi melalui peningkatan kompetensi melalui program pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, diduga terdapat hubungan positif antara budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan, setelah dikontrol toleransi terhadap konflik secara bersama-sama dengan persepsi terhadap pengembangan karir. Dengan perkataan lain semakin tinggi budaya organisasi, kepuasan kerja setelah dikontrol toleransi terhadap konflik, maka semakin tinggi persepsi karyawan tentang pengembangan karirnya.

HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kajian teoretik yang dilakukan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja dengan Persepsi tentang pengembangan karir.
2. Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja dengan Persepsi tentang pengembangan karir setelah dikontrol Toleransi terhadap konflik
3. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan persepsi tentang pengembangan karir.
4. Terdapat hubungan positif antara Budaya organisasi dengan Persepsi tentang pengembangan karir setelah dikontrol Toleransi terhadap konflik
5. Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja, Budaya organisasi, Toleransi terhadap konflik secara bersama-sama, dengan Persepsi terhadap pengembangan karir.

METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui korelasi antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan toleransi terhadap konflik dengan persepsi terhadap pengembangan karir.

Penelitian dilakukan pada karyawan Jakarta Tourisindo Group di Jakarta sebanyak 85 orang karyawan yang berpendidikan Strata Satu (S1) secara ("*probability sampling*"), dengan menggunakan teknik (*purposive sampling*), Penelitian dilakukan selama satu bulan yaitu; bulan Oktober 2011. Sumber data penelitian adalah karyawan dan Jakarta Tourisindo Group.

Metode penelitian yang dilakukan adalah metode survei untuk mengungkap keadaan nyata hal-hal yang dialami sampel penelitian, antara lain:

1. Signifikansi hubungan antara: Kepuasan kerja, Budaya organisasi, dengan Persepsi terhadap pengembangan karir.
2. Signifikansi hubungan antara: Kepuasan kerja, Budaya organisasi, dikontrol Toleransi terhadap konflik dengan Persepsi terhadap pengembangan karir.
3. Kekuatan hubungan antara Kepuasan kerja, Budaya organisasi, Toleransi terhadap konflik dengan Persepsi tentang pengembangan karir.

Kerangka sampling dari penelitian ini adalah menggunakan teknik pengambilan sampel secara kuota (*quotation random sampling*) dengan jumlah sampel 85 orang yang pendidikan strata S1.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Data

Data yang dideskripsikan dalam penelitian ini dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1: Pengujian Persyaratan Analisis

Var	Skor Min	Skor Mak	Std. Dev	Re- Rata	Median	Modus
Y	75	117	9,19371	92,6941	92,00	93,00
X1	32	60	6,36050	45,1412	45,00	44,00
X2	42	72	7,669133	56,8471	55,00	54,00
X3	73	106	6,39645	87,8824	88,00	89,00

Persyaratan analisis yang dimaksud adalah persyaratan yang harus dipenuhi agar analisis regresi dapat dilakukan, baik untuk keperluan prediksi maupun untuk keperluan pengujian hipotesis. Ada tiga persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan uji hipotesis untuk analisis regresi, baik regresi linear sederhana (*simple regression*) maupun *multipele regression*, yaitu: (1) syarat normalitas (*uji Skewness dan Kurtosis*), (2) syarat homogenitas, dan syarat kelinearan. Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan SPSS versi 17,0.

Tabel 2. Uji Skewness dan Kurtosis

Variabel	n	Skewness Std. Error	Kurtosis Std. Error	Ratio "p"	Normalitas -2<"p">2
Y =Persep.Ttg.Karir	85	0,261	0,517	0.505	Normal
X1=Kepuasan kerja	85	0,261	0,517	0.505	Normal
X2=Bud. Organisasi	85	0,261	0,517	0.505	Normal
X3=Tol. Terhdp. konflik	85	0,261	0,517	0.505	Normal

Uji Skewness dan Kurtosis untuk kenormalan data adalah: jika ratio std. Error Skewness dengan std. Error Kurtosis = "p" = 0.505, berada diantara -2 dan +2, maka dikatakan data **berdistribusi normal**.

Berdasarkan uji homogenitas dan linearitas pada tabel dibawah ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X1

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Pers.Ttg Karir *	Between (Combined)	1790.711	24	74.613	.843	.670
Kepuasan kerja	Groups					
	Linearity	211.272	1	211.272	2.388	.128*
	Deviation from Linearity	1579.438	23	68.671	.776	.745
	Within Groups	5309.337	60	88.489		
	Total	7100.047	84			

*Unsignifikan; Linearitas tidak terpenuhi

Tabel 4 : Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X2

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Pers.Ttg Karir * Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined) Linearity	2333.622 1098.956	24 1	97.234 1098.956	1.224 13.834	.259 .000**
		Deviation from Linearity	1234.667	23	53.681	.676	.850
	Within Groups		4766.425	60	79.440		
	Total		7100.047	84			

**Signifikan; Linearitas terpenuhi

Tabel 5: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X3

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Pers.Ttg Karir * Tol. Terhadap Konflik	Between Groups	(Combined) Linearity	3368.644 1051.429	27 1	124.765 1051.429	1.906 16.061	.021 .000**
		Deviation from Linearity	2317.215	26	89.124	1.361	.165
	Within Groups		3731.403	57	65.463		
	Total		7100.047	84			

**Signifikan; Linearitas terpenuhi

Berdasarkan Uji homogenitas dengan SPSS versi 17,0 disimpulkan data berasal dari populasi yang **homogen dan linear**.

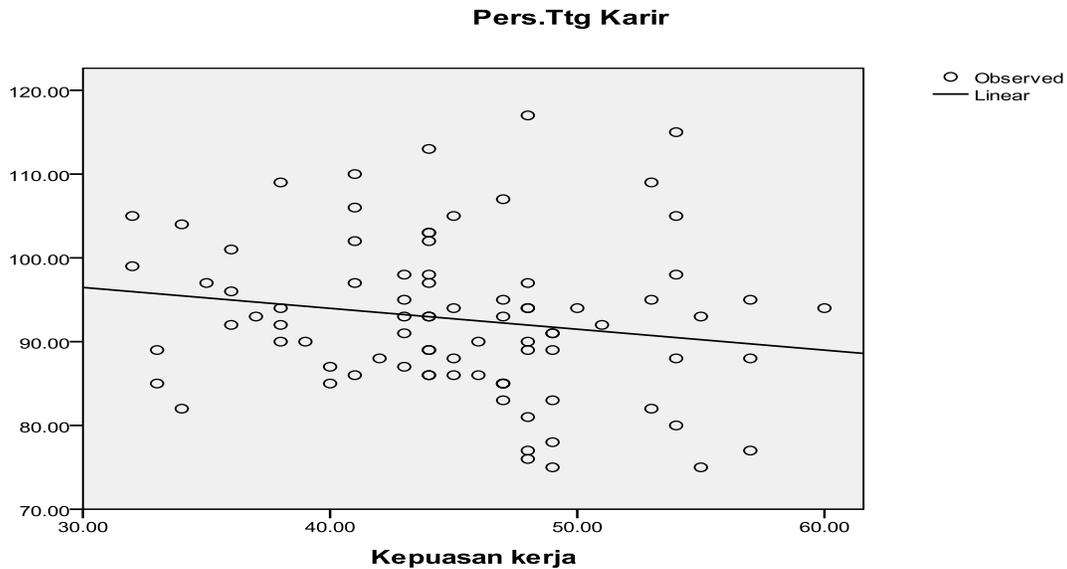
Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Pertama; korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y).

Analisis statistik korelasi sederhana antara Kepuasan Kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 103.950 - 0,249 X1$, berdasarkan tabel dibawah ini.

Tabel 6: Regresi Sederhana antara Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Kepuasan kerja	-.249	.156	-.173	-1.595	.114
(Constant)	103.950	7.123		14.593	.000

Gambar 2: **Persamaan regresi $Y = 103,950 - 0,249 X1$.**

Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 103.950 - 0,249 X1$ adalah linear dan signifikan. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor Kepuasan kerja ($X1$) mengakibatkan penurunan (- 0,249) Persepsi tentang pengembangan karir karyawan (Y).

Tabel 7: Uji signifikansi koefisien korelasi Kepuasan kerja ($X1$) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.173	.030	.018	9.110

a. The independent variable is Kepuasan kerja.

b. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Koefisien korelasi Kepuasan kerja ($X1$) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) adalah sebesar 0.173 sedang Kekuatan korelasi antara Kepuasan kerja ($X1$) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r^2 = 0,030$ yang artinya kekuatan korelasi 3,30% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel $X1$ dengan. Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel di atas.

Tabel 8: Uji Hipotesis Pertama

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	211.272	1	211.272	2.546	.114
Residual	6888.775	83	82.997		
Total	7100.047	84			

The independent variable is Kepuasan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Pertama tidak signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel di atas diperoleh $0,114 >$ dari signifikansi uji $0,05$ maupun $0,01$

2. Pengujian Hipotesis Kedua; korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi Tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3)

Analisis statistik korelasi antara Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 54.889 - 0.209 X_1 + 0,538 X_3$.

Tabel 9: Uji signifikansi koefisien korelasi regresi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	54.889	14.807		3.707	.000
Kepuasan kerja	-.209	.146	-.145	-1.435	.155
Tol. Terhadap Konflik	.538	.145	.374	3.706	.000

a. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Tabel 10: Uji koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) setelah Dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.411 ^a	.169	.149	8.48274

a. Predictors: (Constant), Tol. Terhadap Konflik, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan karir (Y) adalah sebesar 0.411 sedang Kekuatan korelasi antara Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap konflik (X3) ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_{y2} = 0,149$ yang artinya kekuatan korelasi 14,90% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1 dengan. Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel di atas.

Dengan demikian kekuatan korelasi Kepuasan kerja (X1) terhadap Persepsi tentang Karir (Y) adalah semakin kuat, setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3) yaitu sebesar $r_{y2} = 0,149$, sebelumnya kekuatan korelasi Kepuasan kerja (X1) terhadap Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) hanya $r_{y1} = 0.030$.

Tabel 11: Pengujian Hipotesis Kedua

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1199.585	2	599.792	8.335	.001 ^a
	Residual	5900.462	82	71.957		
	Total	7100.047	84			

a. Predictors: (Constant), Tol. Terhadap Konflik, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Kedua Sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel di atas diperoleh $0,001 <$ dari signifikansi uji 0,05 maupun 0,01

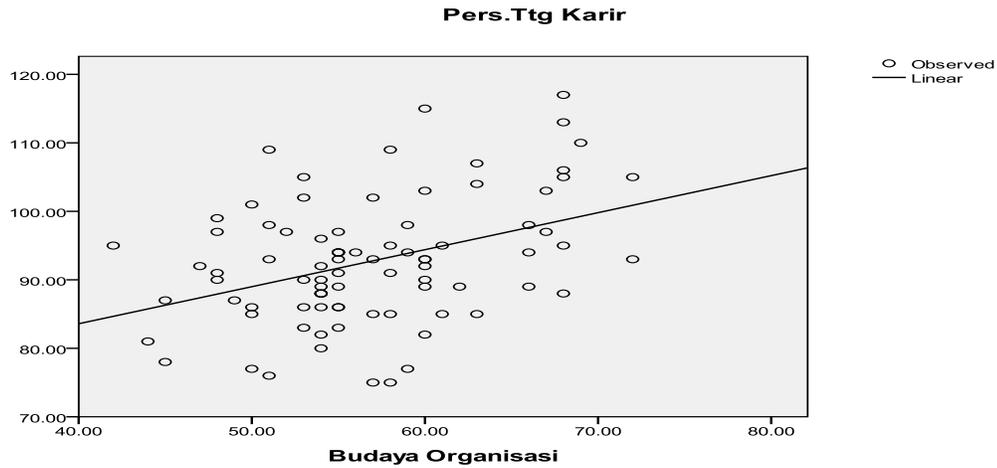
3. Pengujian Hipotesis Ketiga; korelasi Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y).

Analisis statistik korelasi antara Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 61,965 + 0,541 X_2$.

Tabel 12: Regresi Sederhana antara Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Budaya Organisasi	.541	.139	.393	3.899	.000
(Constant)	61.965	7.936		7.808	.000

Gambar 3: **Persamaan regresi $Y = 61.965 + 0,541 X_2$.**



Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 61,965 + 0,541 X_2$ adalah linear dan signifikan. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor Budaya Organisasi (X_2) akan meningkatkan sebesar 0,541 Persepsi tentang pengembangan karir karyawan (Y).

Tabel 13: **Uji koefisien korelasi Budaya Organisasi (X_2) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y)**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.393	.155	.145	8.503

The independent variable is Budaya Organisasi.

Koefisien korelasi Budaya Organisasi (X_2) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) adalah sebesar 0.393 sedang Kekuatan korelasi antara Kepuasan kerja (X_1) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_{y3} = 0,155$ yang artinya kekuatan korelasi 15,50% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X_2 dengan. Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel di atas.

Tabel 14: **Uji Hipotesis Ketiga**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1098.956	1	1098.956	15.199	.000
Residual	6001.092	83	72.302		
Total	7100.047	84			

The independent variable is Budaya Organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Ketiga sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel di atas diperoleh $0,000 <$ dari signifikansi uji $0,05$ maupun $0,01$.

4. Pengujian Hipotesis Keempat; korelasi Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y), setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3)

Analisis statistik korelasi antara Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 40,017 + 0.369 X_1 + 0,361 X_3$.

Tabel 15: Uji signifikansi koefisien korelasi regresi Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	40.017	12.611		3.173	.002
	Budaya Organisasi	.369	.156	.268	2.358	.021
	Tol. Terhadap Konflik	.361	.164	.251	2.207	.030

a. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Tabel 16: Uji signifikansi koefisien korelasi regresi Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 ^a	.202	.183	8.31137

a. Predictors: (Constant), Tol. Terhadap Konflik, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Koefisien korelasi Budaya Organisasi (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan karir (Y) adalah sebesar 0.155 sedang Kekuatan korelasi antara Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) setelah dikontrol Toleransi terhadap konflik (X3) ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_y^4 = 0,183$ yang artinya kekuatan korelasi 18,30% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1 dengan. Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel di atas.

Dengan demikian kekuatan korelasi Budaya Organisasi (X2) terhadap Persepsi tentang Karir (Y) adalah semakin kuat setelah dikontrol Toleransi terhadap Konflik (X3) yaitu sebesar $r_{y4} = 0,183$. Dimana sebelumnya kekuatan korelasi Budaya Organisasi (X2) terhadap Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) hanya $r_{y3} = 0.155$.

Tabel 17: Pengujian Hipotesis Keempat

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1435.578	2	717.789	10.391	.000 ^a
	Residual	5664.469	82	69.079		
	Total	7100.047	84			

a. Predictors: (Constant), Tol. Terhadap Konflik, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Berdasarkan Tabel 17 di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat Sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel di atas diperoleh $0,000 <$ dari signifikansi uji $0,05$ maupun $0,01$.

5. Pengujian Hipotesis Kelima; korelasi Kepuasan kerja (X1), Budaya Organisasi (X2) Toleransi terhadap Konflik (X3) secara bersama-sama dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y)

Analisis statistik korelasi antara Kepuasan kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Toleransi terhadap konflik (X3) secara bersama-sama dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi berikut: $Y = 53,745 - 0,278 + 0,422 X1 + 0,422 X2 + 0,313 X3$. Seperti diuraikan pada tabel 18 dibawah ini.

Tabel 18: Uji signifikansi koefisien korelasi regresi Kepuasan kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Toleransi terhadap Konflik (X3) secara bersama-sama terhadap Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.745	14.274		3.765	.000
	Kepuasan kerja	-.278	.143	-.192	-1.943	.056
	Budaya Organisasi	.422	.156	.307	2.703	.008
	Tol. Terhadap Konflik	.313	.163	.218	1.921	.058

a. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Berdasarkan uji signifikansi pada Tabel 19 berikut, maka dapat disimpulkan bahwa: Koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Toleransi terhadap konflik (X3) secara bersama-sama dengan Persepsi tentang Pengembangan

karir (Y) adalah sebesar 0.488 sedang Kekuatan korelasi antara Kepuasan kerja (X1) Budaya Organisasi (X2), dan Toleransi terhadap konflik (X3) secara bersama-sama dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y), koefisien determinasi korelasi $r_{y1,3,5} = 0,209$ yang artinya kekuatan korelasi 20,90% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1 sedang sisanya dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini, seperti diuraikan Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut pada tabel 19.berikut ini.

Tabel 19: Uji signifikansi koefisien korelasi regresi Kepuasan kerja (X1) Budaya Organisasi (X2), dan Toleransi terhadap Konflik (X3) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 ^a	.238	.209	8.17426

a. Predictors: (Constant), Tol. Terhadap Konflik, Kepuasan kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Tabel 20: Pengujian Hipotesis Kelima

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1687.750	3	562.583	8.420	.000 ^a
	Residual	5412.297	81	66.818		
	Total	7100.047	84			

a. Predictors: (Constant), Tol. Terhadap Konflik, Kepuasan kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Pers.Ttg Karir

Berdasarkan Tabel 20 di atas maka hipotesis Kelima sangat signifikan sangat signifikan. Artinya terdapat korelasi yang positif antara kepuasan kerja (X1), budaya organisasi (X2), dan toleransi terhadap konflik (X3) secara bersama-sama dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y), berdasarkan tabel di atas tingkat signifikansi adalah $0,000 < \text{taraf signifikansi uji}$ yaitu sebesar 0,05 maupun 0,01 artinya korelasi sangat signifikan

Tabel 21: Uji Signifikansi Korelasi Jamak

		Kepuasan kerja	Budaya Organisasi	Tol. Terhadap Konflik	Pers.Ttg Karir
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	1	.116	-.074	-.173
	Sig. (2-tailed)		.291	.501	.114
	N	85	85	85	85
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.116	1	.498**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.291		.000	.000
	N	85	85	85	85
Tol. Terhadap Konflik	Pearson Correlation	-.074	.498**	1	.385**
	Sig. (2-tailed)	.501	.000		.000
	N	85	85	85	85
Pers.Ttg Karir	Pearson Correlation	-.173	.393**	.385**	1
	Sig. (2-tailed)	.114	.000	.000	
	N	85	85	85	85

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

Berdasarkan uji signifikansi korelasi berganda di atas dapat disimpulkan terdapat korelasi positif dan signifikan antara Kepuasan kerja (X1), Budaya organisasi (X2), dan Tolernasi terhadap Konflik (X3) secara bersama-sama dengan Persepsi tentang pengembangan Karir (Y). Koefisien korelasi berganda sebesar $R_{y.14} = -0,173$ dan koefisien determinasi $R^2 = (0,173)^2 = 0,0299$ atau 2,99%. Ini berarti 2,99 % variasi Persepsi tentang pengembangan Karir (Y) ditentukan atau dapat dijelaskan oleh Kepuasan kerja (X1). Koefisien korelasi berganda sebesar $R_{y.24} = 0,393$ dan koefisien determinasi $R^2 = (0,393)^2 = 0,154$ atau 15,40%. Ini berarti 15,40 % variasi Persepsi tentang pengembangan Karir (Y) ditentukan atau dapat dijelaskan oleh Budaya organisasi (X2). Korelasi berganda sebesar $R_{y.34} = 0,385$ dan koefisien determinasi $R^2 = (0,385)^2 = 0,148$ atau 14,80%. Ini berarti 14,80 % variasi Persepsi tentang pengembangan Karir (Y) ditentukan atau dapat dijelaskan oleh Toleransi terhadap konflik (X3).

Berdasarkan ranking koefisien korelasi parsial antara Kepuasan kerja (X1), budaya organisasi (X2) dan Toleransi terhadap Konflik (X3) dengan Persepsi tentang pengembangan Karir (Y) dapat ditentukan oleh variabel bebas yang paling kuat korelasinya dengan variabel terikat seperti tabel berikut ini.

Tabel 22: Peringkat Korelasi Parsial

Koefisien Korelasi Parsial	Peringkat
$r_{2.4} = 0,393$	Pertama
$r_{3.4} = 0,385$	Kedua

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa peringkat korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut: **peringkat pertama**, Budaya organisasi ($r_{2.4}$) sebesar 0,393; dan **peringkat kedua**, Toleransi terhadap konflik ($r_{3.4}$) sebesar 0,385.

KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN dan REKOMENDASI

KESIMPULAN

Pertama: Terdapat hubungan yang negatif antara Kepuasan kerja dengan Persepsi tentang pengembangan karir, karyawan PT. Jakarta Tourisindo

Kedua: Terdapat hubungan yang positif antara Kepuasan kerja dengan Persepsi tentang pengembangan karir, karyawan PT. Jakarta Tourisindo setelah dikontrol toleransi terhadap konflik.

Ketiga: Terdapat hubungan yang positif antara Budaya organisasi dengan Persepsi tentang pengembangan karir, karyawan PT. Jakarta Tourisindo

Keempat: Terdapat hubungan yang positif antara Budaya organisasi, dengan Persepsi tentang pengembangan karir. karyawan PT. Jakarta Tourisindo setelah dikontrol Toleransi terhadap konflik,

Kelima: terdapat hubungan yang positif antara Kepuasan kerja, Budaya organisasi dan Toleransi terhadap konflik dengan Persepsi tentang pengembangan karir, karyawan PT. Jakarta Tourisindo

IMPLIKASI

Persepsi tentang pengembangan karir karyawan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan variabel yang berpengaruh pada variabel pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini,terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan Persepsi tentang pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa setelah karyawan mendapat kepuasan kerja selanjutnya persepsi tentang pengembangan karir menurun atau tidak menjadi perhatian, pengertiannya karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan karirnya, disebabkan dengan kepuasan kerja sudah terpenuhi karyawan tidak memikirkan tentang pengembangan karirnya, sehingga perlu diberikan motivasi, khususnya dari supervisor.

Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan persepsi tentang pengembangan karir, maksudnya semakin kuat budaya organisasi maka semakin meningkat persepsi karyawan untuk meningkatkan karir, pengertiannya budaya organisasi sangat kuat mempengaruhi karyawan untuk mengembangkan karir karyawan, sehingga budaya organisasi yang sudah ada dapat dipertahankan dan dikembangkan lagi, sebagai alat motivasi karyawan.

Terdapat hubungan positif antara Toleransi terhadap konflik dengan Persepsi tentang pengembangan karir. Maksudnya toleransi terhadap konflik yang semakin kuat akan meningkatkan Persepsi tentang pengembangan karir. Toleransi terhadap konflik yang tinggi harus dibarengi alat motivasi agar karyawan memahami tentang pengembangan karir di PT. Jakarta Tourisindo

Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja, Budaya organisasi, Toleransi terhadap konflik secara bersama-sama dengan Persepsi tentang pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi tentang pengembangan karir dapat ditingkatkan dengan peningkatan dan penguatan Kepuasan kerja, Budaya organisasi, dan Peningkatan toleransi terhadap konflik.

Selanjutnya akan dikemukakan upaya peningkatan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap persepsi tentang pengembangan karir karyawan.

Upaya Meningkatkan / Penguatan Kepuasan kerja

Upaya meningkatkan / penguatan kepuasan kerja diharapkan dapat tetap dipertahankan serta ditingkatkan lagi dalam rangka meningkatkan persepsi tentang pengembangan karir karyawan yang lebih kuat. Penguatan yang penting dilakukan adalah dengan memberi motivasi bagi karyawan baik melalui **supervisi maupun dengan program pelatihan keterampilan (*training needs assesment*)** untuk meningkatkan persepsi tentang pengembangan karir karyawan agar semakin kuat / tinggi lagi.

Upaya Meningkatkan / Penguatan Budaya Organisasi

Upaya meningkatkan / penguatan budaya organisasi dalam kaitannya untuk meningkatkan persepsi tentang pengembangan karir karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain: (1) Pihak pimpinan lembaga harus menjadi panutan bagi karyawan agar menjadi contoh yang dapat ditiru oleh pihak karyawan dalam bertingkah laku, serta bertindak dalam melaksanakan tugas. (2) Peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan hak-hak yang sesuai dengan peraturan lembaga secara transparan, termasuk sistem pengajian dan tunjangan. (3) Peningkatan kesejahteraan karyawan, suasana kerja yang asri dan nyaman, rasa persaudaraan yang kuat digambarkan oleh pimpinan dalam bertingkah laku, tersedianya fasilitas kerja, transportasi dan perumahan karyawan, jaminan hari tua, dana pensiun, serta perlakuan yang baik dari manajemen lembaga, serta karyawan merasa dihargai dan diajak untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. **(4).Sosialisasi kebijakan-kebijakan yang dibuat pimpinan dan lembaga, baik yang sedang dijalankan maupun kebijakan yang sedang dirumuskan dan akan dilaksanakan kemudian untuk meningkatkan efektivitas lembaga.** Sosialisasi dapat dilakukan pada saat pertemuan rutin ataupun acara ritual yang dilakukan PT. Jakarta Tourisindo.

Upaya Meningkatkan Toleransi terhadap Konflik

Upaya meningkatkan toleransi terhadap konflik dalam upaya meningkatkan persepsi tentang pengembangan karir dapat dilakukan, antara lain dengan jalan: (1) Mengembangkan nilai-nilai kejujuran kepada semua karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Nilai-nilai kejujuran dalam organisasi sangat penting untuk dikembangkan, karena perilaku tidak jujur lambat atau cepat akan mengakibatkan kehancuran suatu organisasi. Kejujuran akan menimbulkan sportivitas yang tinggi, yang akan mengurangi frekuensi konflik karena didasari nilai kejujuran dan sportivitas yang tinggi. **(2) Melakukan program training yang kontinyu sebagai proses sosialisasi nilai-nilai organisasi berupa produk hukum/ketentuan/peraturan yang tertulis maupun nilai organisasi yang tidak tertulis kepada setiap karyawan, baik untuk karyawan yang akan memasuki dunia kerja, maupun kepada karyawan yang sudah lama berkecimpung dalam lingkup organisasi.** (3) Sosialisasi nilai-nilai dapat dilakukan secara formal melalui pertemuan/rapat rutin dan penyampaian melalui training dan pengumuman. Sosialisasi non formal melalui komunikasi interpersonal antar karyawan, antara karyawan dengan atasan untuk menghindari kesalahan dalam pemahaman tentang nilai-nilai yang berlaku. **(4) Membakukan sistem komunikasi agar tidak dapat salah pengertian, sehingga kemungkinan konflik menjadi rendah dan rasa saling memahami terbentuk secara tidak langsung.**

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi, peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut:

Pertama, dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja perlu dibuat suatu media komunikasi, baik secara formal maupun non formal untuk menampung semua pendapat dan saran dari segenap karyawan kepada pimpinan. Tujuan komunikasi ini adalah untuk mengidentifikasi karakter dan kemauan karyawan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan filosofi atau budaya kerja dalam organisasi. Budaya organisasi yang baik adalah budaya yang dihasilkan berdasarkan kesepakatan semua anggota organisasi, tanpa dipaksa tetapi merupakan dorongan hati nurani yang paling dalam. Pada akhirnya semua tindakan karyawan akan termotivasi dan menjadi keselarasan dalam bertindak sesuai dengan misi organisasi, dan menjadi tanggung jawab bersama.

Kedua, hal yang paling mendasar dalam penelitian ini adalah bahwa deskripsi skor rata-rata kuesioner kepuasan kerja karyawan jauh dibawah modus, yang artinya; secara umum tingkat kepuasan karyawan rendah dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk itu manajemen lembaga perlu melakukan observasi dan pendekatan untuk dapat membangun suatu program pemberdayaan (*empowering*) karyawan, baik melalui supervisi, maupun melalui pertemuan dan rapat rutin (baik secara *personal approach*). Faktor lain yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mengevaluasi kembali sistem imbalan (*reward*) yang berlaku apakah masih dapat diterapkan atau dilakukan revisi untuk perbaikan secara menyeluruh. Sistem imbalan itu antara lain; penggajian, upah lembur, insentif, atau bonus tahunan dan tunjangan dan asuransi kesehatan, tunjangan hari tua.

Ketiga, dalam rangka meningkatkan toleransi terhadap konflik. Diperlukan suatu program pelatihan atau pendidikan yang dapat mengembangkan wawasan karyawan sebagai anggota organisasi tentang pemahaman kognitif dan afeksi yang dapat menentukan arah perilaku sebagai aspek psikomotor. Sehingga karyawan mampu melakukan manajemen konflik, baik untuk pemahaman konflik positif yang konstruktif yang bermanfaat bagi organisasi, maupun konflik negatif yang destruktif yang dapat menghancurkan organisasi untuk dihindari.

REKOMENDASI

1. Langkah Karir (*Mapping and Path Career*)

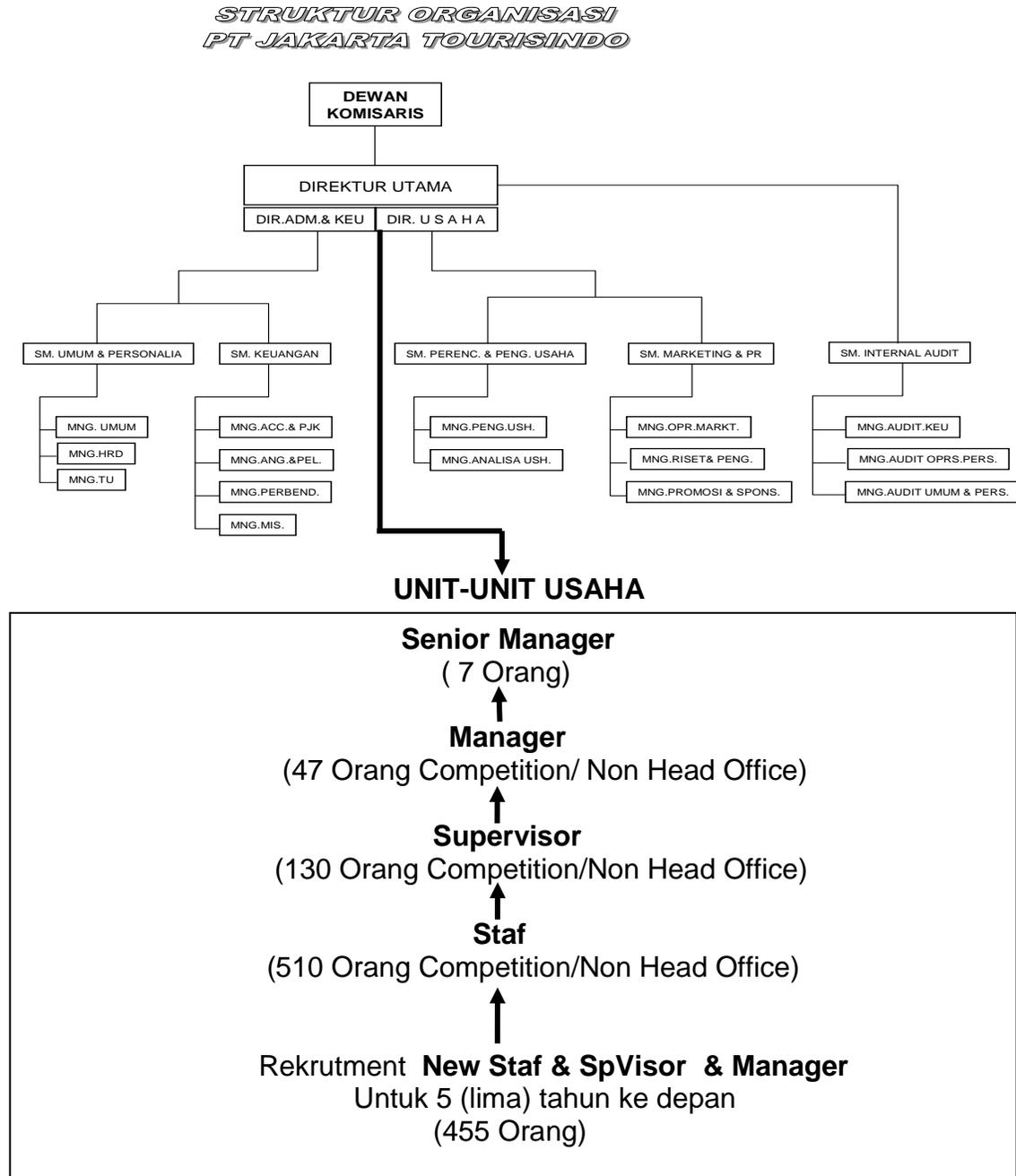
Dari 7 unit usaha PT. Jakarta Tourisindo adalah merupakan pusat laba (*profit centre*), artinya penajaman ujung tombak ini penting. Apabila kualitas pelayanan ini meningkat dibarengi dengan pembiayaan yang efektif efisien, maka pendapat (*revenue*) perusahaan dari 7 unit usaha akan dapat meningkatkan laba perusahaan.

Struktur organisasi setiap unit usaha sangat penting untuk dibakukan agar kerangka motivasi karyawan khususnya di tiap-tiap unit usaha, untuk menciptakan persepsi tentang langkah-langkah karir selanjutnya jika karyawan menduduki suatu jabatan dalam struktur organisasi. Aplikasi ini selaras dengan teori tentang tangga kebutuhan (*hierarhi of needs*) dari Abraham Maslow dimulai dari jabatan level

bawah untuk *basic/physiological needs*, *safety needs*, *belongingness needs*, *esteem needs*, seterusnya untuk jabatan level puncak untuk *self of actualization needs*. (Lihat Struktur Organisasi dibawah)

2. Struktur Organisasi (*Mapping/Path Career*)

Gambar 3: **Struktur Mapping Career PT Jakarta Tourisindo**



3. Training Needs Assessment

Kebutuhan pelatihan karyawan yang berhubungan dengan di **Head Office** PT. Jakarta Tourisindo adalah:

- a. **Human Resource Department:** *Human Resources Management Training (Career Mapping), Manpower Planning, Performance Management & Appraisal*
- b. **Marketing & PR Department:** *Customer Satisfaction Survei, Managing Customer Loyalty, Handling Customers Complaints, Service Improvement, Customer Service Technique*
- c. **Anggaran & Pelayanan Department:** *Balance Score Card, Remuneration Based Competency*
- d. **Planning & Operation Departement:** *Manpower Planning and Performance Management, Organization Development.*

Kebutuhan pelatihan/training untuk **Unit-unit Usaha** PT. Jakarta Tourisindo berdasarkan hasil penelitian di atas adalah:

- a. Untuk level **karyawan/Staff (front liner)**, adalah **service excellent, soft Skill** pembentukan sikap (*mind set*) untuk jangka menengah / panjang pembentukan perilaku karyawan (*individual behavior*) disarankan juga adalah **communication skills**.
- b. Untuk level **Supervisor**, adalah training **Service improvement (New)**. Kemudian keterampilan berkomunikasi dan mediasi (**Communication skills**), serta training yang dapat menolong ditempat pekerjaan **Handling Customers Complians, Team Building & Mentoring Coaching Skill for Managers and Supervisor**. serta **Balance Score Card**
- c. Untuk level **Manager**, adalah **Shopfloor Leadership**, dan **On-the Job-Training**, serta **Creative Thinking Workshop; from Idea to innovation, Supervisory, Performance Management & Apparisal Training**.
- d. Untuk Level **Senior Manager** adalah **Managing Customer Loyalty, Human Resources Planning/ Manpower Planning, Organization Development**.
- e. Lihat Lampiran III (Halaman 43): **Mapping Training Needs**

Kebutuhan pelatihan/training dan Lembaga-lembaga pelatihan yang dapat dipilih/negosiasi) adalah sebagai berikut:

- 1). **PQM Jakarta Public Training (www.pqm.co.id)** Contact person: Marisa
Phone; 0812.1057.6646, Marcellina.
Materi Training yang dilaksanakan:
 - a). *Supervisory Management (2 hari)*
 - b). *Shopfloor Leadership (2 hari)*
 - c). *Technical Training "on-the-job training" (2 hari)*
 - d). *Customer Satisfaction Survey (2 hari)*
 - e). *Communication Skill (1 hari)*
 - f). *Service Excellence; mindset & skill (1 hari)*
 - g). *Lean service (1 hari)*
 - h). *Service Improvement (New) (1 hari)*
 - i). *Managing Customer Loyalty (1 hari)*
 - j). *Handling Customer Complaints (2 hari)*

- 2). **MDI-Tack Training International** (www.mditack.co.id) Phone.021.6630775.
021-6681572.PIC. Among
Materi Training yang dilaksanakan:
a). *Leadership Skill (2 hari)*
b). *Fundamental Management Skill (2 hari)*
- 3). Trimitra Consultant (www.trimitra.com) Contact person: Dwilia Indriani
+6221.7452275 7 7451948.
Materi Training yang dilaksanakan:
a). *Effective Teambuilding Skills (2 hari)*
b). *Performance Management (2 hari)*
c). *Creative Positive Change (1 hari)*
d). *How to Be Assertive (1 hari)*
- 4). Value Consultant (www.valueconsultant.com) Contact person. Riri.
riri@valeuconsultantraining.com Phone: 021 7919 8730 & 7919 4462
Materi Training yang dilaksanakan:
a). *Manpower Planning (2 hari)*
b). *Organizion Development (2 hari)*
c). *HRM for Line Manager (2 hari)*
d). *The Art of Coaching: How to maintan staffs "motivation" to perform (2 hari)*
e). *Basic Commmunication Skill Training (1 hari)*
- 5). CareerTrack-Training (021-5201627). Patra Office Tower 17th Floor Suite.
Jl. Gatot Subroto Kav.32.34. Jakarta 12950 (www.careertrack-training.com)
PIC.Juni
Materi Training yang dilaksanakan:
a). *Human Resources Planning (2 hari)*
b). *Performance Management & Appraisal (2 hari)*
c). *Team Building, Mentoring & Coaching Skill for Manager & SpVisor (2 hari)*
d). *Service Quality Awareness (Mindset) (2 hari)*
e). *Front-Liner Basic Skill (2 hari)*
f). *Leadership Skills: Building Succes throught Teamwork (3 hari)*
- 6). **Inti SumberDaya Manusia (ISDM)**(021-84930535,84930542)<http://isdm.co.id>
Materi Training yang dilaksanakan: PIC.Mr. Agung. HP.
a). *Career Mapping and Planning (2 hari)*
b). *Human Resources Officer Program (2 hari)*
- 7). PT.Sien Consultant-Jakarta. Contact Person. Reko Handoyo S.IP. Jl Radiul
No.6. Jatipulo. Tomang Barat. Phone; 081389411679. 081807902678.
www.sienconsultant.com
Materi Training yang dilaksanakan:
a). *Human Resources Managemen Training (2 hari)*
- 8). Andre S – Training Support Telp (021) 8798 4700 .

Email info@pelatihanmanajemen.com HP 0813 9904 570

Materi Training yang dilaksanakan:

- a). *Public Relatiopn Training (1 hari)*
- b). *Customer Service Technique (1 hari)*
- c). *Effective Comunnication Skill (1 hari)*

9). New Caprof Consulting Lda. <http://www.caproftimor.com> +6703310728

Materi Training yang dilaksanakan:

- a). *Communication & Motivation (1 hari)*
- b). *Manpower Planning & Placement (2 hari)*
- c). *Supervisory Skills for The New Fronliners (2 hari)*
- d). *Service Excellence for Frontliners*
- e). *Remuneration Based Competency*

4. Forecasting Rekrutmen dan Promotion di Unit-unit Usaha PT. Jakarta Tourisindo (tahun 2016)

Tabel 23: PERKIRAAN REKRUTMEN JABATAN MANAJEMEN DI PT. JAKARTA TOURISINDO 5 (LIMA) TAHUN KE DEPAN

UNIT-UNIT USAHA		Sn.MANAJER		MANAJER		Sp.Visor		STAF	
		2011	2016	2011	2016	2011	2016	2011	2016
1.	GRAND CEMPAKA	1	2	4	8	12	24	48	96
2.	GRAND JAYA RAYA	1	2	4	8	12	24	48	96
3.	CEMPAKA JAYA	1	2	4	8	12	24	48	96
4.	APARTMENT CEMPAKA SUNTER	1	2	4	8	12	24	48	96
5.	C'ONE CEMPAKA PUTIH	1	2	4	8	12	24	48	96
6.	C'ONE PULOMAS	1	2	4	8	12	24	48	96
7.	C'ONE HOTEL PLAZA	1	2	4	8	12	24	48	96
TOTAL SDM:		7*	14**	28*	56**	84*	168**	336*	672**

Catatan:

*Total SDM Tahun 2011 di Unit-unit Usaha (Sn.Manager s/d Staf) = 455 Employees

** Forecasting Recruitment (Penerimaan karyawan baru dan Promosi):

- Tahun 2016 di Unit-unit Usaha (Sn.Manager s/d Staf) = 910 Employees yang terdiri Sumber Internal (Promosi) = $7 + 28 + 84 + 336 = 455$ Employees
- Selama Periode 2012 s/d 2016 akan terjadi Rekrutmen New Employees sebanyak: $910 - 455 = 455$ New Employees.

DAFTAR PUSTAKA

- Blackburn Randolp, W Alan, Richard S. Blackburn. ***Managing Organizational Behavior***. Boston: Richard D. Irwin, 1989
- Cranny, C. J., Smith Patricia C., and Eugene D. Stone. ***Job Satisfaction***. New York: Lexington Books, 1998.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. ***Organizational Behavior***. Mc-Graw Hill. 2002
- Dessler, Gary. ***Human Resource Management***. New Jersey: A Simon & Schuster Company, 2011
- Dubrin, Andrew J., ***Essential of Management***. Ohio: South-Western Publishing 2007
- George Jennifer M., Jones Gareth, R., ***Understanding and Managing Organizational behavior***. Boston: Prentice Hall, 2000
- Gibson James. L., Ivancevich John M., and Donnelly James H., ***Organizational behavior, structure, process***. USA: Richard D Irwin., 2000
- Gomes, Faustino Cardoso, Drs. ***Manajemen Sumberdaya Manusia***. Yogyakarta: Andi Offset, 1997.
- Greenberg, Jerald & Robert a. Braton,. ***Behavior in Organization***. Lawrence Erlbaum. USA. 2003
- Hataway, P., ***Memberi dan menerima kritik***. Jakarta: PPM,1992.
- Hollenbeck John R., Wagner III, ***Management of Organizational Behavior***. New Jersey: Pren-Hall Inc., 1992.
- Kanji Gopal K., Prof. ***Total Quality Management***. Great Britain by Hartnolis Ltd., Bodwin, Cornwell. 1995
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo. ***Organization Behavior***. USA:Richard D.Irwin Inc., 2009
- Kotler Philip, and Gary Armstrong. ***Principle of Marketing***, NewJersey:Pren-Hall 2000
- Lewis, Ralph G., Douglas H. Smith. ***Total Quality in Higher Education***. Pentagon Press, 2006.
- Lindsay, William m., & Joseph A. Patrick. ***Total Quality and Organizational Development***. Florida: St.Lucie Press, 1997
- Luthan Fred. ***Organizational Behavior***. Singapore: McGraw Hill. Books Coy.,2006
- London, Manuel and Richard A. Wueste. ***Human Resource Development Changing Organizations***. USA: Quorum Books, 1992
- Milkovich, George T., and John W. Boudreau. ***Human Resource Management***. Chicago: Richard D. Irwin, 2000
- Miner, John B., and Donald P. Crane. ***Human Resource Management: The Strategic Perspective***. USA: HarperCollin College Publishers, 1995
- Manahan P. Tampubolon. Prof., Dr. ***Perilaku Keorganisasian dalam Perspektif Bisnis***. Ghalia Indonesia Jakarta, 2008
- Moorhead Gregory, Griffin Ricky W., ***Organization Behavior***. New Delhi: AITBS Publishers & Distributions, 2006
- Peel, Malcom. ***Career Development and Planning***. England: McGraw-Hill International (UK) Ltd., 1992
- Robbins Stephen P., ***Organizational Behavior***. New Jersey: Pren-Hall. 2009
- Schiller, P., & Tamera Bryant. ***The Values Book for Children 16 Moral Dasar bagi Anak***. Jakarta: PT.Alex Media Komputindo, 2002

- Schermerhorn, John, R., James G., Hunt, Richard., Osborn, **Organization Behavior 10/E** Wiley John & Sons Incorporated. USA. 2007
- Shawn, Jason D., **Positive and Negative Affect: Signal Sensitivity and Pay Satisfaction.** <http://www.findarticle.com.2001>.
- Suharyoto, **Toleransi terhadap Konflik, dalam menciptakan Kepuasan Kerja.** Disertasi; *Survei di Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2002.*
- Susan E., Jackson, Randall S. Schuler, Steve Warner, **Managing Human Resource** South-Western Cengage-Learning 2009
- Suratman, Adji. **Kepuasan Kerja Karyawan.** Disertasi, *Survei di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2002*
- US Mayors documents. <http://www.usmayors.org/uscm/11.04.99/article.htm>.
- Vecchio, Robert P., **Organizational Behavior.** South-Western; Division of Thomson Learning. 2005
- Werther, William B., and Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management.** USA: McGraw-Hill Education, 1996.

Lampiran 1: Data Penelitian

Responden	X1	X2	X3	Y
1.	41.00	50.00	94.00	86.00
2.	53.00	54.00	83.00	82.00
3.	38.00	48.00	76.00	90.00
4.	44.00	67.00	103.00	103.00
5.	44.00	60.00	88.00	103.00
6.	49.00	55.00	87.00	91.00
7.	53.00	68.00	97.00	95.00
8.	43.00	57.00	94.00	93.00
9.	54.00	66.00	92.00	98.00
10.	54.00	54.00	86.00	80.00
11.	45.00	66.00	85.00	94.00
12.	48.00	59.00	87.00	77.00
13.	47.00	63.00	90.00	85.00
14.	54.00	72.00	92.00	105.00
15.	44.00	62.00	96.00	89.00
16.	48.00	60.00	82.00	89.00
17.	33.00	61.00	84.00	85.00
18.	48.00	68.00	100.00	117.00
19.	35.00	55.00	92.00	97.00
20.	54.00	60.00	102.00	115.00
21.	50.00	56.00	86.00	94.00
22.	44.00	68.00	94.00	113.00
23.	49.00	45.00	89.00	78.00
24.	49.00	53.00	85.00	83.00
25.	49.00	48.00	82.00	91.00
26.	32.00	53.00	83.00	105.00
27.	53.00	58.00	77.00	109.00
28.	60.00	59.00	81.00	94.00
29.	57.00	61.00	98.00	95.00
30.	48.00	51.00	87.00	76.00
31.	44.00	53.00	89.00	102.00
32.	37.00	72.00	96.00	93.00
33.	33.00	55.00	77.00	89.00
34.	44.00	60.00	85.00	93.00
35.	43.00	58.00	89.00	91.00
36.	45.00	54.00	90.00	88.00
37.	46.00	53.00	84.00	86.00
38.	44.00	55.00	90.00	86.00
39.	44.00	55.00	95.00	86.00
40.	43.00	58.00	93.00	95.00
41.	47.00	55.00	92.00	93.00
42.	43.00	59.00	88.00	98.00

43.	49.00	58.00	80.00	75.00
44.	38.00	55.00	86.00	94.00
45.	57.00	50.00	73.00	77.00
46.	43.00	45.00	88.00	87.00
47.	41.00	68.00	92.00	106.00
48.	44.00	66.00	86.00	89.00
49.	57.00	68.00	89.00	88.00
50.	54.00	54.00	84.00	88.00
51.	39.00	54.00	93.00	90.00
52.	36.00	54.00	89.00	96.00
53.	48.00	53.00	89.00	90.00
54.	48.00	44.00	76.00	81.00
55.	51.00	54.00	89.00	92.00
56.	34.00	60.00	97.00	82.00
57.	34.00	63.00	92.00	104.00
58.	45.00	68.00	92.00	105.00
59.	42.00	54.00	85.00	88.00
60.	48.00	55.00	92.00	94.00
61.	48.00	55.00	80.00	94.00
62.	36.00	47.00	78.00	92.00
63.	45.00	54.00	87.00	86.00
64.	44.00	60.00	87.00	93.00
65.	49.00	54.00	81.00	89.00
66.	47.00	58.00	85.00	85.00
67.	48.00	67.00	106.00	97.00
68.	41.00	69.00	84.00	110.00
69.	38.00	51.00	92.00	109.00
70.	47.00	55.00	81.00	83.00
71.	44.00	51.00	87.00	98.00
72.	41.00	48.00	83.00	97.00
73.	47.00	42.00	79.00	95.00
74.	46.00	60.00	87.00	90.00
75.	47.00	50.00	89.00	85.00
76.	55.00	51.00	86.00	93.00
77.	36.00	50.00	83.00	101.00
78.	38.00	60.00	94.00	92.00
79.	47.00	63.00	95.00	107.00
80.	40.00	57.00	90.00	85.00
81.	44.00	52.00	85.00	97.00
82.	40.00	49.00	88.00	87.00
83.	32.00	48.00	89.00	99.00
84.	41.00	57.00	87.00	102.00
85.	55.00	57.00	75.00	75.00

Lampiran 2: Daftar Pertanyaan (Kuesioner)

Dengan hormat,

Kapada para responden, sudi kiranya untuk mengisi Kuesioner ini, untuk digunakan sebagai bahan penelitian ilmiah tentang Pengembangan Karir di lembaga anda. Terima kasih atas kerja samanya, semoga dapat berguna untuk pengembangan karis di Lembaga anda bekerja.

Hormat saya Peneliti.

Manahan P. Tampubolon

KUESIONER : Kepuasan Kerja Karyawan

Mohon dibaca dengan baik lalu berikan jawaban yang jujur dengan memberi tanda (\checkmark) di antara tanda kurung pada jawaban yang dipilih.

Sangat Puas = **SP**, Puas = **P**, Kurang Puas = **KP**, Tidak Puas = **TP**

No.	Pernyataan	SP	P	KP	TP
1.	Bagaimana perasaan anda dengan prestasi yang sudah anda peroleh?				
2.	Bagaimana sikap anda, atas setiap pemecahan masalah yang ada?				
3.	Pemenuhan kebutuhan sandang dan pangan keluarga anda sebagai hasil kerja?				
4.	Bagaimana penilaian anda tas asuransi (pensiun, kesehatan) yang diperoleh?				
5.	Bagaimana perasaan anda dengan jabatan yang sekarang?				
6.	Bagaimana rencana promosi yang akan anda jalankan?				
7.	Posisi anda sekarang bila dibandingkan dengan posisi ditempat kerja sebelumnya?				
8.	Bagaimana kondisi kerja anda sekarang?				
9.	Bagaimana pekerjaan anda sekarang, dilihat dari pendidikan yang anda miliki?				
10.	Bagaimana penggajian yang anda peroleh, di dalam memenuhi kebutuhan anda?				
11.	Bagaimana perasaan anda melihat suasana di tempat kerja anda?				
12.	Bagaimana perasaan anda atas rutinitas kerja yang anda lakukan?				
13.	Apakah kinerja anda dihargai organisasi, bagaimana perasaan anda?				
14.	Bagaimana penilaian anda atas tata tertib yang ditetapkan organisasi?				
15.	Bagaimana penilaian anda dengan sistem imbalan, berdasarkan kompendium yang ditetapkan organisasi?				
16.	Perasaan anda atas sanksi dan penghargaan yang diberikan dalam penilaian hasil kerja?				
17.	Sanksi-sanksi atas pelanggaran tata tertib, bagaimana penilaian anda?				
18.	Bagaimana keadilan kerja atas penilaian yang diterapkan pimpinan?				

KUESIONER : Budaya Organisasi

Mohon dibaca dengan baik lalu berikan jawaban yang jujur dengan memberi tanda (\checkmark) di antara tanda kurung pada jawaban yang dipilih.

Sangat Setuju = **SS**, Setuju = **S**, Kurang Setuju = **KS**, Tidak Setuju = **TS**

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS
1.	Setiap usaha kreatif di unit kerja saya harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan.				
2.	Saya dan rekan kerja selalu mengadakan pendekatan dalam pemecahan setiap masalah				
3.	Di unit kerja saya efisiensi harus dilakukan untuk mencapai sasaran.				
4.	Pemecahan masalah di unit kerja saya harus secara rasional				
5.	Di unit kerja saya setiap masalah yang timbul harus menjadi perhatian yang utama				
6.	Ketelitian yang tinggi di dalam mengatasi setiap permasalahan di unit kerja saya				
7.	Setiap masalah di unit kerja saya harus dicermati secara detail				
8.	Segala masalah di unit kerja saya diselesaikan selalu memperhitungkan dampaknya				
9.	Tujuan organisasi menjadi fokus utama di unit kerja saya				
10.	Kinerja unit saya tahun ini sebagai dasar meningkatkan target tahun berikutnya				
11.	Kesejahteraan karyawan sangat tergantung dari kinerja unit dan organisasi keseluruhan				
12.	Spontanitas yang tinggi di unit kerja saya, untuk membantu karyawan yang kecelakaan				
13.	Unit kerja saya harus agresif melakukan layanan kepada mahasiswa dan dosen				
14.	Di unit kerja saya kondisi persaingan diciptakan pimpinan untuk memacu prestasi.				
15.	Kesehatan menjadi hal yang utama dijaga di unit kerja saya, untuk dapat menjalankan tugas dengan baik				
16.	Peralatan kantor di unit kerja saya dipelihara agar tetap berfungsi.				
17.	Sesama rekan di unit kerja saya wajib saling menjaga dan merawat peralatan kantor.				
18.	Kondisi kerja yang kondusif di unit kerja saya, diupayakan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik				

KUESIONER : Toleransi terhadap Konflik

Mohon dibaca dengan baik lalu berikan jawaban yang jujur dengan memberi tanda (\checkmark) di antara tanda kurung pada jawaban yang dipilih.

Sangat Setuju =**SS**, Setuju= **S**, Ragu-ragu=**RR**, Tidak Setuju= **TS**, Sangat Tidak Setuju = **STS**

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya tidak menanggapi secara emosional kritik yang disampaikan orang lain					
2.	Saya senang mengkritik orang lain dengan bahasa yang sopan.					
3.	Saya akan menghentikan pembicaraan yang bertentangan dengan pendapat saya.					
4.	Saya tekun mendengarkan penjelasan orang lain.					
5.	Saya tidak suka mendengarkan pendapat orang lain yang bertele-tele.					
6.	Saya suka memberikan masukan pada kesempatan pertama sebelum dipersilahkan berbicara oleh moderator diskusi.					
7.	Saya berbicara lugas dan tuntas pada setiap acara diskusi.					
8.	Saya dapat menerima kritik yang bersifat membangun.					
9.	Saya sulit menghindari jika berbicara jelas, mudah, singkat dan sederhana.					
10.	Saya tidak suka terhadap orang yang berbeda pendapat dengan saya.					
11.	Saya sering berubah pikiran jika orang lain mempengaruhinya.					
12.	Saya dapat menerima kebenaran pendapat orang lain.					
13.	Saya membiarkan orang lain berbeda pendapat dengan saya.					
14.	Saya tidak pernah mengganggu kepercayaan yang dianut orang lain.					
15.	Saya merasa keyakinan saya paling benar dibanding orang lain.					
16.	Saya dapat memahami perbedaan keyakinan saya dengan orang lain.					
17.	Saya sebang menyampaikan pendapat saya kepada orang lain.					
18.	Sekalipun saya sibuk, saya berusaha mendengarkan informasi dari orang lain.					
19.	Saya memilih media yang tepat dan sesuai dengan lawan bicara saya.					
20.	Saya hanya mau menerima informasi hanya dari kelompok saya saja.					
21.	Dengan tabah saya menyampaikan pendapat saya ditengan suasana perbedaan					
22.	Saya menyampaikan gagasan saya tanpa membuat orang lain marah					
23.	Dalam kondisi sulit, saya lebih suka berterus terang					
24.	Dalam keadaan terpaksa saya tetap berusaha menyampaikan sesuatu yang benar.					
25.	Saya ingin hidup berdampingan secara damai dengan siapapun juga.					

KUESIONER : Persepsi tentang Pengembangan Karir

Mohon dibaca dengan baik lalu berikan jawaban yang jujur dengan memberi tanda (\checkmark) di antara tanda kurung pada jawaban yang dipilih.

Sangat Setuju = **SS**, Setuju = **S**, Ragu-ragu= **RR**, Tidak Setuju = **TS**, Sangat Tdk Setuju = **STS**

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya mempunyai pandangan bahwa sistem pengembangan karir di lembaga ini harus diatur dalam Surat Keputusan Pimpinan					
2.	Saya mempunyai pandangan bahwa tata cara pengembangan karir hendaknya dirumuskan dalam kesepakatan kerja bersama (KKB) antara pimpinan dan karyawan.					
3.	Saya berpandangan bahwa peraturan khusus tentang pengembangan karir tidak mendukung karir saya.					
4.	Menurut penilaian saya Bagian Personalia tidak mempunyai perencanaan karir yang jelas.					
5.	Menurut saya tatacara yang dikembangkan dalam sistem pengembangan karir sangat mendukung peningkatan karir karyuawan.					
6.	Menurut saya tatacara dalam sistem pengembangan karir perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan.					
7.	Saya mempunyai anggapan bahwa rumusan tentang aturan pengembangan karir karyawan yang dibuat oleh Pimpinan dengan serikat karyawan perlu didukung					
8.	Tanggapan saya agar Kepala Bagian Personalia dapat bertindak adil dalam pelaksanaan sistem pengembangan kerir, maka perlu dibuat Dewan Jabatan untuk promosi karyawan					
9.	Tanggapan saya bila ada perubahan atau revisi tentang aturan pengembangan karir yang dibuat oleh pimpinan dengan serikat karyawan perlu didukung.					
10.	Tanggapan saya bahwa Satuan Pengawas Intern setiap periode harus mengevaluasi pelaksanaan pengembangan karir.					
11.	Tanggapan saya bahwa promosi karyawan tetap berlangsung adil.					
12.	Saya berpanmdangan bahwa prestasi kerja menjadi salah satu pertimbangan dalam kenaikan jabatan					
13.	Menurut penilaian saya kenaikan jabatan karyawan di lembaga saya berdasarkan pendekatan pada pimpinan.					
14.	Menurut penilaian saya pimpinan mempromosikan karyawan berdasarkan suka dan tidak suka.					
15.	Menurut penilaian saya, karyawan yang berprestasi kerjanya baik diusulkan kepada Bagian Personalia untuk promosi.					
16.	Tanggapan saya agar pelaksanaan pengembangan karir lebih baik, masukan dari karyawan dapat diterima Bagian Personalia.					
17.	Tanggapan saya agar usaha-usaha Kepala Bag. Personalia dalam pengembangan karir karyawan dapat berjalan dengan baik perlu didukung.					

18.	Saya berpandangan bahwa berusaha memiliki persyaratan dalam pengembangan karir perlu dilakukan karyawan.					
19.	Saya berpandangan perlu mengikuti semua kegiatan yang diperlukan untuk mendukung pengembangan karir.					
20.	Saya berpandangan agar cepat dapat promosi maka karyawan perlu melanjutkan pendidikan formal.					
21.	Saya berpandangan bahwa rekan kerja saya yang dapat menyenangkan pimpinan, karirnya cepat meningkat tanpa kerja keras.					
22.	Penilaian saya rekan kerja yang vokal terhadap pimpinan, karirnya sulit meningkat					
23.	Penilaian saya informasi tentang sistem pengembangan karir kurang disosialisasikan oleh lembaga (organisasi).					
24.	Penilaian saya perlu dibantu penyebaran informasi tentang sistem pengembangan karir kepada semua karyawan.					
25.	Anggapan saya banyak karyawan tidak memperoleh kenaikan jabatan tidak layak					