

PERSEPSI TENTANG PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN TSM

MANAHAN P. TAMPUBOLON

Trisakti School Of Management

The objective of this research is to study the relationship between, organization culture, job satisfaction, tolerance for conflict, with perception for career development.

This research was conducted at Trisakti School of Management at Jakarta with sample selected randomly. The research concludes that there are positive correlation between; 1). Organization culture with perception for career development, 2). Job satisfaction with perception for career development, 3). Tolerance for conflict with perception for career development.

Moreover, there is positive correlation between organization culture, job satisfaction, and tolerance for conflict, with perception for career development.

Keywords : Organizational culture, Job satisfaction, Tolerance for conflict, and perception for career development.

PENDAHULUAN

Memasuki milenium ketiga, arus globalisasi yang ditandai dengan semakin meningkatnya persaingan ekonomi antar bangsa yang diikuti persaingan di bidang pendidikan. Persaingan antar bangsa yang diperankan para pelaku bisnis bidang pendidikan yang dikelola swasta dalam bidang pendidikan khususnya pendidikan tinggi. Dalam kondisi krisis saat ini pendidikan tinggi swasta merupakan penggerak dunia pendidikan memasuki era globalisasi.

Trisakti School of Management (TSM) yang dikenal sebagai Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trisakti yang sejak berdiri tahun 1973 dimulai dengan Akademi Akuntansi Trisakti di Jakarta. Telah banyak meluluskan alumni yang menggeluti bidang bisnis dan dunia pendidikan.

Sejak tahun 1997 setelah berubah menjadi sekolah tinggi ekonomi, telah meluluskan alumninya sarjana ekonomi (strata satu) sampai angkatan

tahun ketujuh. Kini TSM menghadapi persaingan lokal (dalam negeri) yang semakin ketat, seperti persaingan antar sekolah tinggi ekonomi di wilayah Jakarta Bogor dan sekitarnya (Jabodetabek), disamping pesalangan regional dari negara-negara kawasan Asean dan Pasifik. Menghadapi persaingan itu TSM harus mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya yaitu; pelanggan internal (karyawan dan dosen serta mahasiswa) dan pelanggan eksternal (calon mahasiswa dan orang tua). Pengertiannya semua ini pada dasarnya memerlukan pengelolaan atau manajemen sumberdaya manusia yang handal dalam melaksanakan tugas agar mampu bersaing dengan sekolah tinggi ilmu ekonomi lainnya.

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, 1985: 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 karir para karyawan TSM dan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap persepsi tentang pengembangan karir itu sendiri merupakan sesuatu yang menarik untuk didalami dan diteliti lebih lanjut.

Rumusan Masalah

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

Landasan Teoretik

A. Deskripsi Teoretik.

Hakikat Persepsi Tentang Pengembangan Karir

Milkovich dan Boudreau (1997: 354) berpendapat "*a carrer is the envolving sequence of a person's work experiences over time*".

Menurut Flipppo, 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, 2000: 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.*" (Ivancevich, 1995: 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* (Whether, 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 penentuan 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, 1996: 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 resilience 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*

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 dari 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 pan-

dangan, penilaian, dan tanggapan karyawan mengenai: peraturan kepegawaian, pelaksanaan, dan usaha karyawan untuk meningkatkan karirnya.

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. (Ivancevich, 1996: 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 dimasukkan 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, 1992: 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, 1996: 473).

Pola atau konfigurasi dari semua interpretasi mereka membuat jalan bagaimana untuk dapat menjaga kestabilan fungsi organisasi dengan budaya sebagai konstitusi (Luthan, 1995: 479). Pendapat ini menyatakan bahwa seseorang yang masuk ke dalam 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, 1999: 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, 2001: 595)

Budaya organisasi sangat teguh pada janjinya untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan selalu melakukan perubahan secara terus menerus dan berkelanjutan (Gopal, 2001: <http://www.tandf.co.uk/journal/rouledge/09544127>)

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 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 menguraikan 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: 1992: 2).

Kepuasan kerja diartikan sebagai dimana 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 and James, 1997: 106).

Sikap karyawan atas kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan atas hasil yang dipewrolehnya dari pekerjaannya. Bagian-bagian dari karak-

teristik 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, 2001: 25).

Dari gabungan pemikiran serta keyakinan dari setiap karyawan tentang pekerjaan yang dilakukan secara menyenangkan dikatakan sebagai kepuasan kerja (George, Jones, 1996: 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 (Shaw, 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 dinaikkan 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 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, 1994: 46). Lebih 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 ketrampilan

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, 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 berposisi (Newstrom, 1997: 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, 1990: 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, 2001: 383-384). Konflik dapat dikategorikan kedalam: (1) konflik disfungsi, 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, 1995: 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, 1997: 380), dimana konflik dapat terjadi jika satu pihak merasa kemauannya ditentang atau disikapi secara negatif oleh pihak lain (Kreitner, 2001: 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

Korelasi 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 korelasi 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.

Ha1: Terdapat korelasi positif antara budaya organisasi dengan persepsi tentang pengembangan karir.

Korelasi 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 memandang 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 korelasi 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.

Ha2: Terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan persepsi terhadap pengembangan karir.

Korelasi Antara Toleransi Terhadap Konflik Dengan Persepsi Tentang Pengembangan karir.

Konflik dalam skala besar maupun kecil selalu ada dalam organisasi, bahkan konflik juga dibutuhkan dalam pengembangan organisasi. 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.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat korelasi positif antara toleransi terhadap konflik dengan persepsi tentang pengembangan karir karyawan. Dengan perkataan lain semakin tinggi seseorang memiliki toleransi terhadap konflik atau perbedaan dengan orang lain, maka makin tinggi persepsinya karyawan untuk meningkat karir.

Ha3: Terdapat korelasi positif antara toleransi terhadap konflik dengan persepsi tentang pengembangan karir.

Korelasi Antara Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Toleransi Terhadap Konflik, Secara Bersama-sama 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. Komit-

men 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, penghasilan, 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, penelitian 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 korelasi positif antara budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan toleransi terhadap konflik secara bersama-sama dengan persepsi terhadap pengembangan karir. Dengan perkataan lain semakin tinggi budaya organisasi, kepuasan kerja dan toleransi terhadap konflik, maka semakin tinggi persepsi karyawan tentang pengembangan karirnya.

Ha4: Terdapat korelasi positif antara budaya organisasi, kepuasan kerja, toleransi terhadap konflik secara bersama-sama, dengan persepsi terhadap pengembangan karir

HIPOTESIS PENELITIAN

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

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 ini menggunakan instrumen kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi dan persepsi tentang pengembangan karir serta toleransi terhadap konflik yang disusun oleh Tampubolon (2006).

Penelitian dilakukan pada karyawan administratif Trisakti School of Management (TSM) Trisakti di Jakarta sebanyak 40 orang secara acak sederhana. Penelitian dilakukan selama 1 bulan yaitu; minggu ke-2 bulan Mei 2006 sampai dengan minggu ke-2 bulan Juni 2006. Sumber data penelitian adalah semua karyawan TSM Trisakti.

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

1. Signifikansi korelasi antara: budaya organisasi, kepuasan kerja, toleransi terhadap konflik dengan persepsi terhadap pengembangan karir.
2. Korelasi antara budaya organisasi, persepsi terhadap pengembangan karir, toleransi terhadap konflik dengan persepsi tentang pengembangan karir.

Kerangka sampling dari penelitian ini adalah menggunakan teknik pengambilan sampel secara acak sederhana (*simple random sampling*) dengan jumlah sampel 45 orang yang telah bekerja lebih dari 5 tahun.

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	40	77	9,9911	59,850	61,50	68,00
X1	35	72	7,1676	56,400	56,00	54,00
X2	19	59	7,9900	39,575	40,00	36,00
X3	30	78	11,7405	60,425	61,500	59,00

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 yaitu analisis regresi, baik regresi linear sederhana (*simple regression*) maupun *multiple regression*, yaitu: (1) syarat normalitas, (2) syarat homogenitas, dan syarat kelinearan. Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan Test of Normality Kolmogorov-Smirnov dengan SPSS versi 11,5.

TABEL 2.
Data Berdistribusi Normal

	n	a-max	a-hitung	Nilai kritis α		Keterangan
				0,05	0,01	
Y	40	0,121	0,135*	0,14	0,16	Normal
X1	40	0,200	0,120*	0,14	0,16	Normal
X2	40	0,133	0,070*	0,14	0,16	Normal
X3	40	0,118	0,068*	0,14	0,16	Normal

*. Signifikan (a-hit < Nili kritis)

Berdasarkan uji normalitas dapat disimpulkan bahwa data berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

TABEL 3.
Data Homogen

Var.Y atas X	dk	Test of Homogeneity	Keterangan
Y atas X1	27	$X^2\text{-obs} = 2,3120 < X^2\text{-tab} = 16,9190$ **	Homogen
Y atas X2	30	$X^2\text{-obs} = 2,8912 < X^2\text{-tab} = 18,3070$ **	Homogen
Y atas X3	23	$X^2\text{-obs} = 15,904 < X^2\text{-tab} = 20,0920$ *	Homogen

** Uji Bartlett, Sangat signifikan

* Uji Bartlett, Signifikan

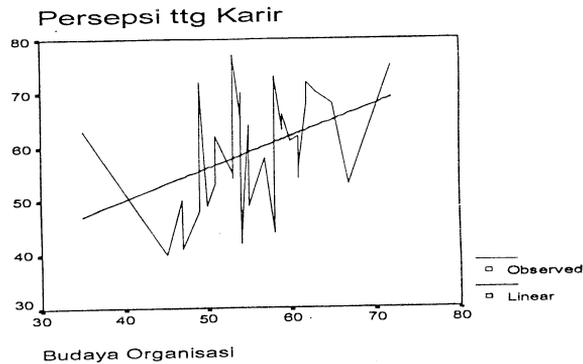
Berdasarkan Uji homogenitas dengan SPSS versi 11,5 disimpulkan data berasal dari populasi yang homogen.

Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis korelasi Budaya Organisasi (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y).

Analisis statistik korelasi sederhana antara Budaya organisasi (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 26,369 + 0,594 X1$.

GAMBAR 1.
Persamaan regresi $Y = 26,369 + 0,594 X_1$.



TABEL 4.
ANAVA untuk uji signifikansi dan kelinearan regresi Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) atas Budaya Organisasi (X1)

Sumber Varians	JK	dk	RJK	F-hit	F-tab α	
					0,05	0,01
Total	40		3893,100			
Reg (a)	706,066	1	706,065	8,419**	4,10	7,35
Reg (b/a) Sisa	3187,035	38	83,869			
Tuna Cocok	1348,568	18	74,920	0,815 ⁿ	0,246	6,169
Galat	1838,467	20	91,923			

** Regresi sangat signifikan (F-hit > F-tab)

ⁿ Tidak signifikan artinya Regresi Linear (F-hit ($\alpha = 0,01$) < F-tab)

Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 26,369 + 0,594 X_1$ adalah linear dan signifikan. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor budaya organisasi akan meningkatkan 0,594 persepsi tentang pengembangan karir karyawan.

Kekuatan korelasi antara budaya organisasi (X1) dengan persepsi tentang pengembangan karir (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r_{y1} = 0,426$ yang artinya kekuatan korelasi 42,60% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1 dengan Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel berikut ini.

TABEL 5.
Uji signifikansi koefisien korelasi Budaya organisasi (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y)

Jumlah Observasi	Koef. Korelasi	t-observasi	t-tab α	
			0,05	0,01
40	0,426	2,898**	1,68	2,42

** Koef. Korelasi sangat signifikan(t-obs > t-tab)

Analisis statistik korelasi parsial antara budaya organisasi (X1) dengan persepsi tentang pengembangan karir (Y) diuraikan pada tabel di bawah ini.

TABEL 6.
Rangkuman Korelasi Parsial antara X1 dengan Y dengan dikontrol variabel X2 dan X3.

Korelasi Parsial	Koefisien Korelasi	t-hitung	t-tabel α	
			0,05	0,01
ry1.2	0,4181	2,837**	1,68	2,70
ry1.3	0,3593	2,543*	1,68	2,70
ry1.23	0,3360	2,335*	1,68	2,70

** Koef. Korelasi parsial Sangat signifikan

* Koef. Kerelasi parsial Signifikan

ry1.2. Koef. Korelasi parsial X1 dengan Y jika dikontrol X2

ry1.3. Keof. Korealsi parsial X1 dengan Y jika dikontrol X3

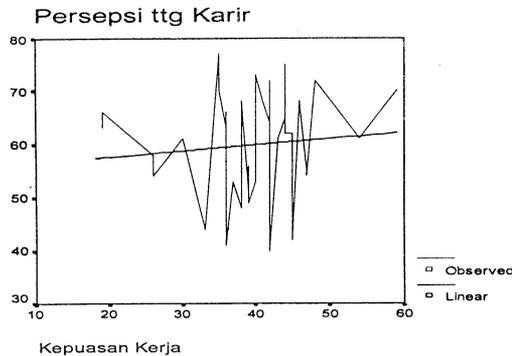
ry1.23 Koef. Korelasi parsial X1 dengan Y jika dikontrol X2 dan X3

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan korelasi sangat signifikan antara Budaya organisasi (X1) dengan persepsi tentang pengembangan karir (Y) jika dikontrol X2. Selanjutnya terjadi penurunan korelasi antara Budaya Organisasi (X1) dengan Persepsi tentang pengembangan Karir (Y), tetapi koefisien korelasi parsial tetap menggambarkan adanya korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dengan Persepsi tentang pengembangan karir, jika dikontrol X2 dan X3 secara bersama-sama.

2. Pengujian Hipotesis Korelasi Kepuasan Kerja (X2) dengan Persepsi Tentang Pengembangan Karir (Y).

Analisis statistik korelasi antara Kepuasan kerja (X2) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 55,297 + 0,115 X2$.

GAMBAR 2.
Persamaan regresi $Y = 55,297 + 0,115 X_2$



TABEL 7.
ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Kelinearan Regresi Persepsi Tentang Pengembangan Karir (Y) Atas Kepuasan Kerja (X2)

Sumber Varians	JK	dk	RJK	F-hit	F-tab α	
					0,05	0,01
Total	3893,100	39				
Reg (b/a)	32,956	1	32,956			
Sisa	3860,144	38	101,563	0,324 ⁿ	4,10	7,35
Tuna Cocok	2043,144	18	113,508	1,249 ⁿ	0,246	6,169
Galat	1817,000	20	90,850			

ⁿ Regresi tidak signifikan (F-hit < F-tab)

ⁿ Tidak signifikan artinya Regresi Linear (F-hit < F-tab)

Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 55,297 + 0,115 X_2$ adalah linear. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor budaya organisasi akan meningkatkan 0,115 persepsi tentang pengembangan karir karyawan.

Kekuatan korelasi antara kepuasan kerja (X2) dengan persepsi tentang pengembangan karir (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r_{y2} = 0,092$. Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel berikut ini.

TABEL 8.
Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Kepuasan Kerja (X2) dengan Persepsi Tentang Pengembangan Karir (Y).

Jumlah Observasi	Koef. Korelasi	t-observasi	t-tab α	
			0,05	0,01
40	0,092	0,570 ⁿ	1,68	2,42

ⁿ Koef. Korelasi tidak signifikan (t-obs < t-tab)

Analisis statistik korelasi parsial antara kepuasan kerja (X2) dengan persepsi tentang pengembangan karir (Y) diuraikan pada tabel di bawah ini.

TABEL 9.
Korelasi Parsial Antara X2 dengan Y, Dengan Dikontrol Variabel X1 dan X3

Korelasi Parsial	Koefisien Korelasi	t-hitung	t-tabel α	
			0,05	0,01
ry2.1	0,0232	0,143 ⁿ	1,68	2,70
ry2.3	0,1558	0,969 ⁿ	1,68	2,70
ry2.13	0,0782	0,481 ⁿ	1,68	2,70

ⁿ Koef.Korelasi parsial Tidak signifikan

ry2.1. Koef. Korelasi parsial X2 dengan Y jika dikontrol X1

ry2.3. Keof. Korealsi parsial X2 dengan Y jika dikontrol X3

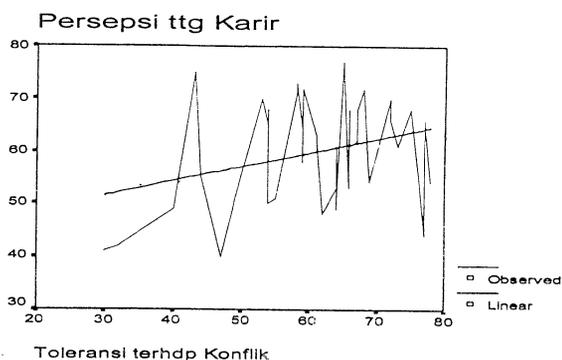
ry2.13 Koef.Korelasi parsial X2 dengan Y jika dikontrol X1 dan X3

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan korelasi antara Budaya Organisasi dengan Persepsi tentang pengembangan Karir, yang menggambarkan korelasi yang tidak signifikan antara kepuasan kerja (X2) dengan persepsi tentang pengembangan karir (Y), baik jika dikontrol variabel X3 atau jika dikontrol X1 dan X3 secara bersamaan korelasi menurun menjadi tidak signifikan.

3. Pengujian Hipotesis Korelasi Toleransi Terhadap Konflik (X3) dengan Persepsi Tentang Pengembangan Karir (Y).

Analisis statistik korelasi antara Toleransi terhadap Konflik (X3) dengan Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 43,242 + 0,275 X3$.

GAMBAR 3.
Persamaan regresi $Y = 43,242 + 0,275 X3$.



TABEL 10.
ANAVA untuk uji signifikansi dan kelinearan regresi Persepsi tentang Pengembangan Karir (Y) atas Toleransi terhadap Konflik (X3)

Sumber Varians	JK	dk	RJK	F-hit	F-tab α	
					0,05	0,01
Total	40		3893,100			
Reg (a)	706,066	1	706,065	8,419**	4,10	7,35
Reg (b/a) Sisa	3187,035	38	83,869			
Tuna Cocok	1348,568	18	74,920	0,815 ⁿ	0,246	6,169
Galat	1838,467	20	91,923			

** Regresi sangat signifikan (F-hit > F-tab)

ⁿ Tidak signifikan artinya Regresi Linear (F-hit < F-tab($\alpha= 0,01$))

Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 43,242 + 0,275 X_3$ adalah linear dan signifikan. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor toleransi terhadap konflik akan dapat meningkatkan 0,275 persepsi tentang pengembangan karir karyawan.

Kekuatan korelasi antara budaya organisasi (X3) dengan persepsi tentang pengembangan karir (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r_{y3} = 0,323$. Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel berikut ini.

TABEL 11.
Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Toleransi Terhadap Konflik (X3) dengan Persepsi Tentang Pengembangan Karir (Y)

Jumlah Observasi	Koef. Korelasi	t-observasi	t-tab α	
			0,05	0,01
40	0,323	2,097*	1,68	2,42

* Koef. Korelasi signifikan (t-obs > t-tab)

Analisis statistik korelasi parsial antara toleransi terhadap konflik (X3) dengan persepsi tentang pengembangan karir (Y) diuraikan pada tabel di bawah ini.

TABEL 12.
Korelasi Parsial X3 Dikontrol X1, dan X2

Korelasi Parsial	Koefisien Korelasi	t-hitung	t-tabel α	
			0,05	0,01
ry3.1	0,2172	1,367 ⁿ	1,68	2,70
ry3.2	0,3444	2,253 *	1,68	2,70
ry3.12	0,2291	1,446 ⁿ	1,68	2,70

* Koef. Korelasi parsial Signifikan

ⁿ Koef. Korelasi parsial Tidak Signifikan

ry3.1. Koef. Korelasi parsial X3 dengan Y jika dikontrol X1

ry3.2. Koef. Korelasi parsial X3 dengan Y jika dikontrol X2

ry3.12 Koef. Korelasi parsial X3 dengan Y jika dikontrol X1 dan X2

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan korelasi antara Toleransi terhadap Konflik dengan Persepsi tentang pengembangan Karir, jika dikontrol X1 sehingga koefisien korelasi parsial tidak signifikan. Tetapi jika dikontrol X2 korelasi Toleransi terhadap konflik dengan Persepsi tentang pengembangan karir meningkat semakin signifikan. Selanjutnya apabila dikontrol X1 dan X2 korelasi X3 dengan Y menjadi tidak signifikan.

3. Pengujian Hipotesis Korelasi Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Toleransi Terhadap Konflik (X3) Secara Bersama-sama Dengan Persepsi Tentang Pengembangan Karir (Y).

Dengan pertimbangan bahwa korelasi antara X2 dengan Y tidak signifikan, maka pengujian hipotesis korelasi berganda hanya menguji korelasi antara budaya organisasi (X1) dan Toleransi terhadap Konflik (X3) secara bersama-sama dengan Y. Persamaan korelasi berganda X1, X2 dengan Y yaitu: $Y = 20,944 + 0,501 X1 + 0,177 X3$. Uji signifikansi persamaan regresi ganda tersebut diuraikan pada tabel berikut ini.

TABEL 13.
ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Kelinearan Regresi Berganda Persepsi Tentang Pengembangan Karir (Y) atas Budaya Organisasi (X1), dan Toleransi Terhadap Konflik (X3).

Sumber Varians	JK	dk	RJK	F-hit	F-tab α	
					0,05	0,01
Reg (b/a)	856,366	2	428,183	5,217**	2,98	4,60
Sisa	3036,734	37	82,074			
Total	3893,100	39				

** Regresi berganda sangat signifikan (F-hit > F-tab)

Berdasarkan uji signifikansi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi berganda $Y = 20,944 + 0,501 X_1 + 0,177 X_3$, sangat signifikan. Artinya terdapat korelasi yang positif antara budaya organisasi (X_1), dan toleransi terhadap konflik (X_3) secara bersama-sama dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y).

Kekuatan hubungan antara budaya organisasi (X_1), dan toleransi terhadap konflik (X_3) secara bersama-sama dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) ditunjukkan oleh $R_{y.13} = 0,469$. Uji signifikansi koefisien korelasi berganda diuraikan pada tabel berikut ini.

TABEL 14.
Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Berganda

Jumlah Observasi (n)	Koefisien korelasi	F-observasi	F-tabel α	
			0,05	0,01
40	0,469	5,217*	2,80	5,25

* Koefisien Korelasi Berganda Signifikan ($F\text{-observasi} > F\text{-tabel}$)

Berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi berganda di atas dapat disimpulkan terdapat korelasi positif dan signifikan antara budaya organisasi (X_1), Tolernasi terhadap Konflik secara bersama-sama dengan Persepsi tentang pengembangan Karir (Y) dengan koefisien korelasi berganda sebesar $R_{y.13} = 0,469$ dan koefisien determinasi $R^2 = (0,469)^2 = 0,220$ atau 22%. Ini berarti 22 % variasi Persepsi tentang pengembangan Karir (Y) ditentukan atau dapat dijelaskan oleh budaya organisasi (X_1) dan Toleransi terhadap Konflik (X_3) secara bersama-sama.

Berdasarkan ranking koefisien korelasi parsial antara budaya organisasi (X_1) dan Toleransi terhadap Konflik dengan Persepsi tentang pengembangan Karir (Y) dapat ditentukan variabel bebas yang paling kuat korelasinya dengan variabel terikat seperti tabel berikut ini.

TABEL 15.
Peringkat Korelasi Parsial

Koefisien Korelasi Parsial	Peringkat
$r_{1.2} = 0,418$	Pertama
$r_{3.2} = 0,344$	Kedua

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa peringkat korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut: peringkat pertama, budaya organisasi ($r_{1.2}$) sebesar 0,418; dan peringkat kedua, toleransi terhadap konflik ($r_{3.2}$) sebesar 0,344.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

KESIMPULAN

- Pertama : Terdapat korelasi yang positif antara budaya organisasi dengan persepsi tentang pengembangan karir.
- Kedua : Tidak terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan persepsi tentang pengembangan karir.
- Ketiga : Terdapat korelasi yang positif antara toleransi terhadap konflik dengan persepsi tentang pengembangan karir.
- Keempat : Terdapat korelasi yang positif antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan toleransi terhadap konflik secara bersama-sama dengan persepsi tentang pengembangan karir.

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 positif antara 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 penguatan budaya organisasi, dan peningkatan toleransi terhadap konflik. Selanjutnya akan dikemukakan upaya peningkatan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap persepsi tentang peningkatan karir karyawan.

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.

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 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-SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi, peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut: **Pertama**, dalam rangka meningkatkan budaya organisasi perlu dibuat suatu media komunikasi, baik secara formal maupun non formal untuk menampung semua pendapat dan saran dari segenap karyawan dan 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 menjadi suatu 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 sangat 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. 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.

REFERENSI :

- Aaker, David A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of brand name*. New York: Simon & Schuster Inc., 1991
- Altman, Yochanan. *Culture Theory and Organization: Analytical Method and Cases*. <http://www.findarticle.com>, 1998
- Antony, P., William, Pamela L., Perrew, K., Michele Kockmar, *Strategic Human Resources Management*. USA: Hartcourt Brace & Coy., 1996.
- Beck, Robert C., *Motivation Theories and Principles*. Englewood Cliffs, New Jersey: Pren-hall, 1990
- Bruce, Willa M., and J. Walton Blackburn. *Balancing Job Satisfaction and Performance*. USA: Greenwood Publishing Inc., 1992
- Bound, Gregory M., Dobbins H., Fowler Oscar S., *Management: A total quality perspective*. Ohio: South-Western College Publishing 1995
- Cranny, C. J., Smith Patricia C., and Eugene D. Stone. *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books, 1992.
- Cushway, Barry dan Derek Lodge. *Organisational Behavior and Design*. Jakarta: Airlangga, 1996.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Airlangga, 1996
- De Cenzo, David A., and Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. New Jersey: A Simon & Schuster Company, 1997
- Diwan, Parag. *Human Resource Management*. Kuala Lumpur: Golden Books Centre Sdn. Bhd., 1999
- Dubrin, Andrew J., *Essential of Management*. Ohio: South West Publishing. Coy., 1990
- Fitzenz. Jac. *Human Management*. San Fransisco: Jossey-Bass. Inc., Publishers, 1990
- Fox, Agner. *New Theory of Conflict, peace, and tolerance*.
<http://wwwesf.colorado.edu/forums/peace/apr.99/00343html>.
- George Jennifer M., Jones Gareth, R., *Understanding and Managing Organizational behavior*. USA: Addison-Wesley Publishing Coy., 1996
- Gibson James. L., Ivancevich John M., and Donnelly James H., *Organizational behavior, structure, process*. USA: Richard D Irwin., 1997
- Gomes, Faustino Cardoso, Drs. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset, 1997.
- Greenberg, Jerald & Robert a. Braron., *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall Int., Inc., 1997.

- Gutteridge, Thomas G., Zandy B. Leibowitz and Jane E. Shore. *Organizational Career Development*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1993
- Harris, Michael. *Human Resources Management; A Practical Approach*. Fort Wort: Harcourt Brace & Company, 1997
- Harrison Rosemary, *Human Resources Management*. Cambridge-Addison Wesley Publishers Ltd., 1993
- Hataway, P., *Memberi dan menerima kritik*. Jakarta: PPM, 1992.
- Helen Rainbird. *Training Matters: Union Perspective on Industrial Restructuring and Training*. Basic Blackwell Inc., 1993.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson. *Management of Organization Behavior*. New Jersey: Pentice-Hall Int., Inc., 1996.
- Hollenbeck John R., Wagner III, *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Pren-Hall Inc., 1992
- Horrington H. J., James s. Horrington. *High Performance Benchmarking*. New York: McGraw-Hill, 1995
- Hunger J. David, Thomas L. Wheelen. *Strategic Management*. USA: Addison - Wesley Publishing Coy., 1996
- Irving J DeToro. *Total Quality Management; Three Steps to Continous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publisher, 1992
- Jansen, Onne. *Jornal of Management* <http://www.finarticle.com.1999>
- Jitendra, MD., *Organization Development and Management Training*. India: Rajat Publication, 1998
- Kanji Gopal K., Prof. *Total Quality Management* (<http://www.tandf.co.uk/journal/routledge/0954429>)
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo. *Organization Behavior*. USA: Richard D. Irwin Inc., 1992
- Lewis, Ralph G., Douglas H. Smith. *Total Quality in Higher Education*. Florida: St. Lucie Press, 1994.
- Lim, Poh Tech. *Mondfull Chalanges towards Peak Performance: ReThink, ReFocus, ReLearn, ReEnergizer. Maysia: Pelanduk Publicxation (M) Sdn. Bhd., 2000*
- 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., 1996
- London, Manuel and Richard A Wueste. *Human Resource Development in Changing Organizations*. USA: Quorum Books, 1992
- Milkovich, George T., and John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Chicago: Richard D. Irwin, 1997
- Miner, John B., and Donald P. Crane. *Human Resource Management: The Strategic Perspective*. USA: HarperCollin College Publishers, 1995
- Moorhead Gregory, Griffin Ricky W., *Organization Behavior*. New Delhi: AITBS Publishers & Distributions, 1999
- Peel, Malcom. *Career Development and Planning*. England: McGraw-Hill International (UK) Ltd., 1992
- Robbins Stephen P., *Organizational Behavior*. New Jersey: Pren-Hall. 2001.
- Schiller, P., & Tamera Bryant. *The Values Book for Children 16 Moral Dasar bagi Anak*. Jakarta: PT.Alex Media Komputindo, 2002
- 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*.
- 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*. New York: The Dryden Press, 1995

Werther, William B., and Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill Comp., 1996.