

**MODEL PENGEMBANGAN KARIR BERBASIS *CAREER PLANNING*
DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* MELALUI *CAREER MANAGEMENT*
DI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) SEMARANG**

**Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Tauhid Iqbal Wiguna

Nim : 30401700348

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2023

**MODEL PENGEMBANGAN KARIR BERBASIS *CAREER PLANNING*
DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* MELALUI *CAREER MANAGEMENT*
DI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) SEMARANG**

Disusun Oleh:

Tauhid Iqbal Wiguna

NIM: 30401700348

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat dihadapkan ke sidang panitia ujian usulan penelitian Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 10 November 2022

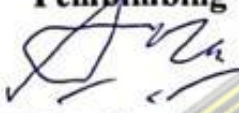
Dosen Pembimbing,

Dra. Hj. Sitty Yuwalliatin, MM

**MODEL PENGEMBANGAN KARIR BERBASIS CAREER PLANNING DAN
ORGANIZATIONAL CULTURE MELALUI CAREER MANAGEMENT DI PT
BANK MANDIRI (PERSERO) SEMARANG**


**Disustin Oleh:
Tauhid Iqbal Wiguna
30401700348**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 03 Maret 2023


Pembimbing

Dra. Hi. Sitty Yuwalliatin, mmm

Penguji I

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, MSL, Ph.D

Penguji II

Dr. E Drs. H. Marno Nugroho, MM

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen Tanggal, 03 Maret 2023

Ketua Progam Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis S.T., S.E., M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tauhid Iqbal Wiguna

NIM : 30401700348

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

“Model Pengembangan Karir berbasis Career Planning dan Organizational Culture Melalui Career Management di PT. Bank Mandiri (Persero) Semarang”. Bahwa di dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian hasil karya orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk keseluruhan kalimat atau simbol yang menunjukkan ide maupun opini atau buah pemikiran dari penulis lain, yang saya akui dari sebagai tulisan saya sendiri atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan dari penulis aslinya.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila saya melakukan hal di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri.

Semarang, 27 Februari 2023

Yang memberi pernyataan



Tauhid Iqbal Wiguna

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

- ❖ *“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakan dengan sesungguhnya (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”*
(Q.S: Al- Insyiroh 6-8).
- ❖ *“Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut apa yang telah dilaksanakan /diperbuatnya” (Ali Bin Abi Thalib)*
- ❖ *“Tuntutlah ilmu walaupun ke negeri cina, sesungguhnya menuntut ilmu itu wajib atas tiap-tiap muslim” (Hadits).*

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

- ❖ Istri dan orangtua
Terima kasih atas segala doa, upaya dan dukungannya.
- ❖ Sahabat-sahabatku
Terimakasih atas doa, semangat dan masukan nya selama ini.
- ❖ Rekan-rekan kantor
Terimakasih atas dukungan, semangat dan waktu nya selama ini.

ABSTRAK

Bagaimana pengaruh *career planning* dengan *career management* dan *organizational culture* untuk mendiskripsikan dan menganalisis *career planning* dengan *career management* dan *organizational culture* agar bermanfaat bagi peneliti, bagi instansi terkait dan bagi akademisi. Metode yang digunakan adalah metode penelitian *explanatory research*, karena menyoroti pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. *Career planning* berpengaruh positif terhadap *career management* dan *organizational culture*. Berdasarkan hipotesis dan penelitian sebelumnya, diduga terdapat pengaruh positif *career planning* dan *organizational culture* terhadap *career management*, yang menunjukkan jika *career planning* dan *organizational culture* semakin meningkat maka *career management* juga akan semakin meningkat. *Career management* diduga dapat meningkatkan *career development* menjadi lebih baik.

Kata kunci : *Career Planning, Organizational Culture, Career Management, Career Development*

ABSTRACT

What is the influence of career planning with career management and organizational culture to describe and analyze career planning with career management and organizational culture so that it is useful for researchers, related agencies and academics. The method used is explanatory research, because it highlights the influence between research variables and tests hypotheses that have been previously formulated. Career planning has a positive effect on career management and organizational culture. Based on previous hypotheses and research, it is suspected that there is a positive influence of career planning and organizational culture on career management, which shows that if career planning and organizational culture increase, career management will also increase. Career management is thought to be able to improve career development for the better.

Keywords: *Career Planning, Organizational Culture, Career Management, Career Development*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, hidayah-Nya dan senantiasa memberikan petunjuk, ketenangan serta Semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Model Pengembangan Karir Berbasis *Career Planning* dan *Organizational Culture* Melalui *Career Management* di PT. Bank Mandiri (Persero) Semarang.”

Di dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari mendapat bantuan dari berbagai pihak, maka dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih atas bimbingan, bantuan dan dukungan yang telah diberikan sehingga penulisan skripsi ini bisa selesai kepada :

1. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Ardian Adhiatma, SE, MM selaku ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Dra. Hj. Sitty Yuwalliatin, M.M., selaku Dosen Pembimbing atas kesabaran dan ketulusannya dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi.
4. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna bagi peneliti.
5. rang tua yang selalu berjuang dalam memberikan seluruh tenaga, doa, dukungan, dan semangat serta kasih sayangnya, yang tidak dapat terhitung kepada penulis selama ini.
6. Seluruh Staf Administrasi Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu dan memperlancar pengurusan kelengkapan administrasi selama kuliah.
7. Teman-teman serta sahabat Manajemen Unissula.
8. Bapak, Ibu serta rekan kantor PT Bank Mandiri (Persero) yang selalu mendukung dengan doa dan memberikan ijin waktu keluar kantor untuk kegiatan perkuliahan.
9. Serta pihak-pihak lain yang membantu proses penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan demi kemajuan ilmu pengetahuan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 27 Februari 2023

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1. <i>Career development</i>	10
2.1.2. <i>Career management</i>	12
2.1.3. <i>Career planning</i>	14
2.1.4. <i>Organizational culture</i>	16
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	18
2.2.1 Pengaruh <i>Career planning</i> terhadap <i>Career management</i>	18
2.2.2 Pengaruh <i>Organizational culture</i> terhadap <i>Career management</i>	19
2.2.3 Pengaruh <i>Career planning</i> terhadap <i>Career development</i>	20
2.2.4 Pengaruh <i>Organizational culture</i> terhadap <i>Career development</i>	20
2.2.5 Pengaruh <i>Career management</i> terhadap <i>Career development</i>	21
2.3. Kerangka Pemikiran	22
BAB III	23
METODE PENELITIAN	23
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Populasi dan Sampel	23
3.3. Jenis Data.....	24
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	24
3.4.1 Variabel Penelitian.....	24
3.4.2. Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Pengukuran.....	25
3.5. Uji Instrumen	27
3.5.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	27
3.6 Teknik Analisis Data.....	29
3.6.1 Analisis Diskriptif	29
3.6.2. <i>Path Analysis</i>	29
3.6.3 Pengujian Hipotesis.....	30
3.6.4 Sobel Test.....	31

BAB IV	33
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Deskripsi Responden	33
4.1.1 Jenis Kelamin Responden.....	33
4.1.2 Pendidikan Terakhir Responden.....	33
4.1.3 Lama Bekerja	34
4.2 Analisis Deskripsi Variabel	34
4.2.1 <i>Career planning</i>	35
4.2.2 <i>Organizational culture</i>	35
4.2.3 <i>Career management</i>	37
4.2.4 <i>Career development</i>	38
4.3 Uji Instrumen	39
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	39
4.3.2 Uji Asumsi Klasik.....	40
4.4 <i>Path Analysis</i> hingga <i>Sobel Test</i>	43
4.4.1 <i>Path 1</i>	43
4.4.2 <i>Path 2</i>	44
4.4.3 Pengujian Hipotesis.....	47
4.4.4 Analisis Koefisien Determinasi	49
4.4.5 <i>Sobel Test</i>	50
4.5 Pembahasan	51
4.5.1 Pengaruh <i>Career planning</i> terhadap <i>Career management</i>	51
4.5.2 Pengaruh <i>Organizational culture</i> terhadap <i>Career management</i>	52
4.5.3 Pengaruh <i>Career planning</i> terhadap <i>Career development</i>	52
4.5.4 Pengaruh <i>Organizational culture</i> terhadap <i>Career development</i>	53
4.5.5 Pengaruh <i>Career management</i> terhadap <i>Career development</i>	53
BAB V	55
PENUTUP	55
5.1 Kesimpulan.....	55
5.2 Implementasi Manajerial	56
5.3 Saran	57
5.4 Keterbatasan Penelitian	58
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	59

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1.....	3
Tabel 1. 2.....	4
Tabel 3. 1.....	25



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini sumber daya manusia merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan. Pada zaman ini, sumber daya manusia yang berkualitas merupakan komoditas yang dapat membawa nilai tambah bagi perusahaan. Perusahaan saat ini memandang bahwa sumber daya manusia atau karyawannya merupakan suatu modal kerja yang dapat meningkatkan nilai perusahaan antara lain adalah dengan membawa inovasi, menumbuhkan kreativitas dan juga menambahkan suatu kompetensi yang dimilikinya bagi perusahaan. Perusahaan dalam hal ini perlu untuk dapat memanager karyawan sehingga potensi yang dimiliki oleh karyawan benar-benar dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan, selain itu membuat karyawan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya.

Dalam melakukan pekerjaannya, terdapat kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang dipandang sebagai sumber daya yang penting dan tidak tergantikan, dalam bekerja di perusahaan memiliki keinginan untuk mengembangkan karirnya, seperti memiliki jabatan yang semakin tinggi, meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya, memiliki posisi di bagian yang lain sesuai dengan minatnya dan juga diakui oleh perusahaan sebagai karyawan yang potensial untuk menjadi pemimpin di masa depan (Robbin & Judge, 2015). Perusahaan perlu menyadari bahwa karyawan memiliki kebutuhan untuk mengembangkan karirnya tersebut. Ketika karyawan merasa tidak dapat mengembangkan diri dalam perusahaan tersebut, atau merasa bahwa karir sudah tidak dapat berkembang di

perusahaan maka ada kemungkinan karyawan akan berpindah pada perusahaan lain. Kondisi ini tidak diinginkan oleh perusahaan yang sudah menginvestasikan waktu dan tenaga untuk melakukan pelatihan serta membentuk karyawan menjadi dirinya saat ini, sehingga perusahaan perlu untuk mengetahui kebutuhan karyawan untuk memperhatikan kebutuhan pengembangan karir karyawan.

Salah satu perusahaan yang perlu untuk secara konsisten mengupdate pengembangan karir dari karyawan adalah perusahaan jasa seperti perusahaan perbankan. Perusahaan perbankan perlu untuk memperhatikan pengembangan karir karyawan karena di dunia perbankan dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk memberikan jasa keuangan perbankan yang tepat dan meningkatkan kualitas kinerja perusahaan perbankan tersebut.

PT Bank Mandiri (Persero) merupakan suatu perusahaan perbankan yang memperhatikan karyawannya. PT Bank Mandiri (Persero) berusaha mengembangkan karyawannya dengan memberikan berbagai pelatihan-pelatihan menurut kompetensi dan jabatan karyawan tersebut. Pelatihan-pelatihan yang diberikan tersebut bersifat structural dan teknikal, antara lain adalah Basic, Intermediate, dan Advanced. PT Bank Mandiri (Persero) juga memberikan uji komprehensi untuk mengetahui mengenai tingkat kemampuan karyawan yang telah menjalankan pekerjaannya selama beberapa waktu, sehingga karyawan merasa terpacu untuk selalu belajar dan mengembangkan diri. Namun permasalahan yang timbul adalah banyak karyawan yang telah bekerja dalam waktu sesuai dengan SOP namun belum mendapatkan peningkatan jabatan atau peningkatan tanggung jawab. Hal ini merupakan suatu permasalahan yang dihadapi oleh PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Pahlawan Semarang, dengan data sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Data Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Pahlawan Semarang Yang Belum Mendapatkan Peningkatan Jabatan Dalam Dua Tahun

Karyawan dengan masa kerja lebih dari 2 tahun	Jumlah Pegawai
Pegawai TAD	31
Pegawai PKWT	11
Pegawai under mandiri	14
Total	56

Sumber : PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Pahlawan Semarang, 2019

Berdasarkan dari data pada PT Bank Mandiri (Persero) Semarang, dapat diketahui bahwa selama empat tahun terakhir terdapat cukup banyak karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang yang belum mendapatkan peningkatan jabatan dan pangkat sebanyak 56 karyawan, dari TAD 31 karyawan, PKWT 11 karyawan, dan under mandiri 14 karyaan, sedangkan seharusnya dalam dua tahun setelah bekerja, seharusnya terdapat peningkatan jabatan karyawan, namun pada kenyataannya karyawan belum diangkat.

Karyawan perlu memiliki manajemen karir yang kuat. Manajemen karir dimaksudkan untuk memberikan arahan bagi pengembangan diri dari karyawan di masa yang akan datang (Adekola, 2011). Untuk mengembangkan dirinya, maka seorang karyuawan perlu memiliki peta mengenai jalur maupun arah karir yang akan dilakukannya (Chetana & Mohapatra, 2017). Dengan memiliki arahan yang jelas, karyawan akan lebih mengerti mengenai kekuatan, kelemahan dan peluangnya di masa yang akan datang, sehingga dnegan manajemen karir yang jelas, maka pengembangan karirnya akan semakin baik (Al-Ababneh, 2013). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Adekola (2011), Ababneh (2013), dan Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan bahwa *career management* berpengaruh positif terhadap *career development*, sedangkan hasil penelitian Noe (1996)

menyatakan bahwa *career management* tidak berpengaruh terhadap *career development*. Menurut penelitian terdahulu, faktor yang mampu mempengaruhi *career management* dan *career development* adalah *career planning* dan *organizational culture*. Banyak penelitian terdahulu yang telah meneliti mengenai pengaruh terhadap *career management* dan *career development*, namun dalam hasilnya ditemukan berbagai inkonsistensi hasil berupa riset gap.

Riset gap ini menunjukkan bahwa diperlukan suatu penelitian kembali untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam inkonsistensi hasil pengaruh *career planning* dan *organizational culture* terhadap *career management* dan dampaknya terhadap *career development*.

Tabel 1. 2
Riset Gap

Pengaruh	Signifikan (positif)	Tidak signifikan
Pengaruh positif <i>career planning</i> terhadap <i>career management</i> . Jika <i>career planning</i> meningkat maka <i>career management</i> akan meningkat.	Chetana dan Mohapatra (2017).	Si dkk (2014). Jika <i>career planning</i> meningkat maka tidak ada perubahan pada <i>career management</i> .
Pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>career management</i> . Jika <i>organizational culture</i> meningkat maka <i>career management</i> akan meningkat.	Chew dan Girardi (2008), Pasaribu (2014)	Putriana dkk (2015). Jika <i>organizational culture</i> meningkat maka tidak ada perubahan pada <i>career management</i> .
Pengaruh <i>career planning</i> terhadap <i>career development</i> . Jika <i>career planning</i> meningkat maka <i>career development</i> akan meningkat.	Adekola (2011), Ababneh (2013), Chetana dan Mohapatra (2017)	Ismail dkk (2013). Jika <i>career planning</i> meningkat maka tidak ada perubahan pada <i>career development</i> .
Pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap <i>career development</i> . Jika	Ahmed dkk (2014), Gyansah dan Guantai (2018)	Setyawan (2021). Jika <i>organizational culture</i> meningkat maka tidak

organizational culture meningkat maka career development akan meningkat.		ada perubahan pada career development.
Pengaruh career management terhadap career development. Jika career management meningkat maka career development akan meningkat.	Adekola (2011), Ababneh (2013), Chetana dan Mohapatra (2017)	Noe (1996). Jika career management meningkat maka tidak ada perubahan pada career development.

Sumber : penelitian terdahulu

Untuk membuat *career management* karyawan yang baik, perlu dilakukan perencanaan sedari awal mengenai karir yang akan dilakukan oleh karyawan. Adanya perencanaan yang baik membuat karyawan dapat menyiapkan mengenai apa saja yang perlu dimanage oleh karyawan mengenai karirnya (Chetana dan Mohapatra, 2017). Dengan melakukan perencanaan, karyawan akan membuat rencana di masa depan yang dapat diarahkan dalam manajemen karirnya sehingga posisinya akan semakin kuat (Si dkk, 2014). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan bahwa *career planning* berpengaruh positif terhadap *career management* namun hasil penelitian Si dkk (2014) menyatakan bahwa *career planning* tidak berpengaruh terhadap *career management*.

Career management juga akan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Chew dan Girardi, 2008). Budaya organisasi yang kuat dan mendukung visi, misi dan tujuan perusahaan akan membuat karyawan merasakan kejelasan dari arahan karir yang akan dilakukannya, posisi apa saja yang akan tersedia di masa depan, dan bagaimana senioritas mempengaruhi seluruh perusahaan (Pasaribu, 2014). Semakin baik budaya organisasi perusahaan, maka semakin baik *career management*. Uraian ini

didukung oleh hasil penelitian Chew dan Girardi (2008), dan Pasaribu (2014) yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *career management* namun terdapat penelitian yang bertolak belakang yaitu hasil penelitian Putriana dkk (2015) menyatakan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *career management*.

Career planning yang baik dapat dilihat dari kesiapan karyawan mengenai kompetensi maupun keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan dan apa saja yang sudah dipersiapkan oleh karyawan sendiri (Chetana dan Mohapatra, 2017). Karyawan juga merasa bahwa dengan merencanakan karir sedari dini, maka karyawan akan dapat mengembangkan diri dengan lebih cepat sebab sudah terlebih dahulu menyiapkan kebutuhan-kebutuhan untuk pengembangan karirnya misalnya peningkatan jabatan (Adekola, 2011). Sehingga semakin baik *career planning* maka semakin baik pula *career development*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Adekola (2011), Ababneh (2013), dan Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan bahwa *career planning* berpengaruh positif terhadap *career development* namun hasil penelitian Ismail dkk (2013) menyatakan bahwa *career planning* tidak berpengaruh terhadap *career development*.

Untuk peningkatan *career development*, dibutuhkan pula budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan (Gyansah dan Guantai, 2018). Ketika karyawan merasakan budaya organisasi yang ada di perusahaan sesuai dengan karyawan dan karyawan mampu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang dianggap baik, maka karyawan akan mau untuk lebih mengembangkan dirinya, sehingga *career development* karyawan akan semakin meningkat (Ahmed dkk, 2014). Uraian ini didukung oleh hasil penelitian Ahmed dkk (2014), Gyansah dan Guantai

(2018) yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *career development* namun terdapat penelitian Setyawan (2016) yang bertolak belakang yaitu hasil penelitian menyatakan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *career development*.

Berdasarkan fenomena permasalahan pada PT Bank Mandiri (Persero) Semarang dan adanya riset gap, oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana meningkatkan *career management* dan *career development* dengan variabel bebas *career planning* dan *organizational culture* pada penelitian yang berjudul “**Model Pengembangan Karir Berbasis *Career Planning* dan *Organizational Culture* Melalui *Career Management* Di PT. Bank Mandiri (Persero) Semarang**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan riset gap, masalah yang dialami oleh PT Bank Mandiri (Persero) Semarang dalam beberapa tahun terakhir adalah adanya karyawan yang tidak naik jabatan walaupun telah lebih dari dua tahun bekerja pada PT Bank Mandiri (Persero) Semarang sehingga terdapat permasalahan *Career Development* yang dialami oleh karyawan. Permasalahan yang terjadi ini berdasarkan hasil presurvey diduga disebabkan oleh adanya kurangnya *Career Management* karyawan. Berdasarkan riset gap, faktor yang mampu mempengaruhi *Career management* dan *Career Development* adalah *Career Planning* dan *Organizational Culture*, sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan *Career Development* karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang?”. Sedangkan pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *career planning* terhadap *career management*?
2. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap *career management*?
3. Bagaimana pengaruh *career planning* terhadap *career development*?
4. Bagaimana pengaruh *organizational culture* terhadap *career development*?
5. Bagaimana pengaruh *career management* terhadap *career development*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *career planning* terhadap *career management*.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *career management*.
3. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *career planning* terhadap *career development*.
4. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *career development*.
5. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *career management* terhadap *career development*.

Variabel penelitian yang digunakan sebagai variabel bebas adalah *career planning* dan *organizational culture*. Variabel terikat pada penelitian ini adalah *career development*, variabel mediasi/intervening adalah *career management*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti untuk mengetahui hubungan teori dengan kenyataan di lapangan

2. Manfaat Bagi Instansi terkait

Bagi instansi terkait yaitu PT Bank Mandiri (Persero) Semarang, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan kontribusi bagi PT Bank Mandiri (Persero) Semarang untuk membantu peningkatan pengembangan karir bagi karyawan untuk peningkatan kinerja PT Bank Mandiri (Persero) Semarang.

3. Manfaat Bagi Akademisi

a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia di perusahaan perbankan.

b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai referensi bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Career development

2.1.1.1. Pengertian Career development

Career development adalah serangkaian kegiatan atau proses pengembangan karier seseorang yang sedang berlangsung / berlangsung seumur hidup (Dessler, 2015). Pengembangan karir biasanya mengacu pada mengelola karier seseorang dalam skenario intra-organisasi atau antar-organisasi. Ini melibatkan pelatihan keterampilan baru, pindah ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi, membuat perubahan karir dalam organisasi yang sama, pindah ke organisasi yang berbeda atau memulai bisnis sendiri (Kreitner & Kinicki, 2014).

Pengembangan karir secara langsung terkait dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh individu. Pengembangan karir dimulai dengan aktualisasi diri dan penilaian diri atas minat dan kemampuan seseorang (Robbins dan Judge, 2015). Minat tersebut kemudian dicocokkan dengan opsi yang tersedia. Individu perlu melatih dirinya untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk opsi atau jalur karier yang dipilih olehnya. Akhirnya, setelah memperoleh kompetensi yang diinginkan, ia harus melakukan untuk mencapai tujuan dan target yang ditetapkan olehnya (Robbins dan Judge, 2015).

Pengembangan karir secara langsung terkait dengan pertumbuhan dan kepuasan individu dan karenanya harus dikelola oleh individu dan tidak diserahkan

kepada majikan. Pengembangan karir membantu seseorang tumbuh tidak hanya secara profesional tetapi juga secara pribadi. Mempelajari keterampilan baru seperti kepemimpinan, manajemen waktu, tata kelola yang baik, manajemen komunikasi, manajemen tim, dll. Juga membantu karyawan mengembangkan dan membentuk karier mereka. Setiap karyawan yang bekerja di suatu organisasi mencari pengembangan karier yang bergerak ke arah yang benar. Jalur karier yang diambil oleh seorang karyawan menentukan pertumbuhan. Karier harus direncanakan sedemikian rupa sehingga bergerak maju (Dessler, 2015).

Pengembangan karir menyediakan kerangka kerja dengan keterampilan, tujuan, kesadaran, penilaian dan kinerja yang membantu individu untuk bergerak ke arah yang benar dan mencapai tujuan yang dimiliki seseorang dalam karier seseorang. Perencanaan karir yang cermat selalu berguna bagi individu untuk berhasil secara profesional dan juga membantu meningkatkan motivasi karyawan dalam organisasi. Perkembangan karier seseorang didorong oleh beberapa faktor. Strategi untuk meningkatkan karier seseorang dapat didorong oleh perusahaan melalui pengembangan organisasi atau oleh individu itu sendiri (Simamora, 2015).

Pelatihan dan pengembangan oleh perusahaan dapat membantu karyawan mempelajari keterampilan baru. Perusahaan membantu dalam memberikan pengembangan kepemimpinan, pengembangan manajemen, dll. Ini semua dilakukan melalui sesi pelatihan karyawan atau konseling perkembangan. Pengembangan karyawan dalam jangka panjang membantu dalam pengembangan karir. Individu dapat meningkatkan karier mereka sendiri. Ini dilakukan melalui evaluasi terus-menerus terhadap keterampilan mereka menggunakan teknik seperti

melanjutkan pengembangan profesional. Upaya terus menerus dan berulang dapat membantu dalam pengembangan karir untuk seorang karyawan (Hasibuan, 2017).

2.1.1.2. Indikator *Career development*

Indikator dari *career development* adalah sebagai berikut (Ababneh, 2013):

1. Peningkatan jabatan
2. Pengembangan kemampuan
3. Pelatihan secara kontinu

2.1.2. *Career management*

2.1.2.1. Pengertian *Career management*

Career management adalah perencanaan secara sadar dari aktivitas dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan yang dilakukan selama hidupnya untuk pemenuhan yang lebih baik, pertumbuhan dan stabilitas keuangan (Dessler, 2015). *Career management* adalah proses berurutan yang dimulai dari pemahaman diri sendiri dan mencakup kesadaran kerja tentang apa yang ingin dilakukannya dalam pekerjaan di masa depan (Hasibuan, 2017). Karier individu adalah satu-satunya sumber ekspresi diri alami seseorang. Satu aliran pemikiran menggambarkan pekerjaan sebagai tujuan hidup dan sumber ekspresi serta tujuan keberadaan atau keberadaan seseorang. Namun yang lain percaya bahwa ada perbedaan besar antara karir individu dan hidupnya. Dalam kasus apa pun, karier adalah komponen integral dari kehidupan seseorang dan oleh karena itu kebutuhan akan manajemennya (Robbins dan Judge, 2015).

Manajemen karier kurang lebih seperti manajemen organisasi; setelah semua sebuah organisasi tidak lain hanyalah bermacam-macam individu! Proses manajemen karir dimulai dengan perumusan tujuan dan sasaran yang bersifat jangka pendek atau dimaksudkan untuk dicapai dalam jangka pendek. Ini adalah tugas yang membosankan dibandingkan dengan tujuan karir jangka panjang yang lebih bersifat visioner. Karena tujuannya adalah jangka pendek atau langsung, itu lebih berorientasi pada tindakan. Kedua, menuntut pencapaian setiap hari, setiap saat. Sekali lagi langkah ini bisa sangat sulit bagi mereka yang tidak menyadari peluang yang tersedia atau tidak sepenuhnya menyadari bakat mereka. Namun yang lebih spesifik, terukur, dan dapat dicapai, sasaran yang lebih besar adalah peluang rencana pengelolaan yang membuahkan hasil (Simamora, 2015).

Pencapaian tujuan membutuhkan strategi yang ditulis dengan baik, yang menyiratkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan. Ini harus diikuti dengan penyusunan atau penetapan prosedur / kebijakan / norma atau aturan yang mengatur tindakan atau praktik. Langkah terakhir dalam proses manajemen karir adalah evaluasi rencana manajemen karir untuk memastikan bahwa kemajuan sedang dibuat atau jika ada kebutuhan untuk memperkenalkan beberapa perubahan pada yang terakhir (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Tanggung jawab manajemen karir lebih pada diri individu daripada majikan. Memastikan pengembangan pribadi dalam hal keterampilan, kompetensi, perubahan sikap dengan waktu adalah hal-hal yang mungkin perlu dijaga sendiri. Tujuan jangka pendek harus dipenuhi dan dievaluasi. Tujuan karir jangka panjang perlu direvisi dengan perubahan dalam skenario pekerjaan dan diri; organisasi

mungkin atau mungkin tidak peduli dengan cara besar atau selaras dengan prioritas Anda dalam karier dan kehidupan. Seringkali konseling sangat membantu dalam mengevaluasi pekerjaan dan prospek masa depan dan untuk membangun kejelasan nilai-nilai karena mereka mengalami perubahan dengan berlalunya waktu (Kreitner dan Kinicki, 2014).

2.1.2.2. Indikator *Career management*

Indikator *career management* menurut Chetana dan Mohapatra (2017) adalah:

1. Kesesuaian antara harapan dengan kenyataan
2. Keinginan merekomendasikan
3. Pemenuhan kebutuhan pelanggan

2.1.3. *Career planning*

2.1.3.1 Pengertian *Career planning*

Career planning adalah evaluasi & perencanaan diri yang dilakukan oleh seseorang untuk memiliki jalur karir yang kuat. Proses perencanaan karir dalam proses pengulangan pemahaman diri terus menerus, menetapkan tujuan karir, merevisi keterampilan dan mencari pilihan karir yang tepat (Robbins dan Judge, 2015).

Career planning adalah proses langkah-bijaksana yang memungkinkan seseorang untuk fokus pada di mana ingin berada dalam kehidupan secara profesional (Dessler, 2015). Dengan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, perencanaan karir dapat membantu merencanakan perjalanan mereka

dalam kehidupan profesional mereka. Penilaian diri diperlukan untuk memahami kemampuan dan kelemahan seseorang. Berbagai opsi karier harus dieksplorasi secara terperinci untuk menemukan kecocokan antara kemampuan seseorang dan peluang yang disediakan oleh opsi karier. Ini melibatkan pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan untuk membangun dan bertumbuh dalam jalur karier yang dipilih. Perencanaan karir yang baik membantu seseorang tumbuh dalam kehidupan dalam karir profesional mereka, yang juga membantu mereka tumbuh secara pribadi (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Proses perencanaan karir merupakan aspek penting untuk pengembangan karir individu. Beberapa langkah dasar dalam proses perencanaan karir adalah Penilaian Mandiri yang merupakan Langkah pertama dalam proses perencanaan karir adalah penilaian diri yang harus dilakukan oleh individu untuk memahami keterampilannya, bidang yang diminati dll. Penelitian Karir adalah Langkah kedua dalam proses perencanaan karier adalah memahami opsi karier, perusahaan yang tersedia, opsi pertumbuhan dalam karier, dll (Dessler, 2015).

Tetapkan Tujuan Karier adalah Langkah selanjutnya dalam perencanaan karir adalah menetapkan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang untuk diri sendiri, dan untuk memiliki jalur karier yang jelas. Belajar & Meningkatkan Keterampilan adalah Langkah keempat dalam proses perencanaan karir adalah untuk terus memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru agar sejalan dengan tujuan karir dan dengan persyaratan industri. Persiapan CV adalah Langkah selanjutnya dalam perencanaan karir adalah sepenuhnya dipersiapkan dalam hal CV, surat lamaran, rekomendasi dll. Pencarian Pekerjaan adalah langkah keenam

dalam proses perencanaan karir adalah untuk membuat daftar pendek perusahaan di mana seorang individu mencari pekerjaan & mulai melamar. Merevisi Goal Karir adalah Langkah terakhir dalam proses perencanaan karir adalah untuk terus mengevaluasi tujuan karir dan lagi melakukan penilaian diri untuk membangun jalur karir yang kuat (Dessler, 2015).

2.1.3.2 Indikator *Career planning*

Indikator *career planning* menurut Adekola (2011), adalah:

1. *Self assessment*
2. *Career options*
3. *Set career objectives*

2.1.4. *Organizational culture*

2.1.4.1 Pengertian *Organizational culture*

Organizational culture yang mendukung atau adaptif dapat memungkinkan keberhasilan penerapan teknologi manajemen pengetahuan serta praktik. Budaya dapat dianggap sebagai faktor penting, yang tidak hanya menjamin manajemen pengetahuan yang sukses, tetapi juga mempengaruhi transfer pengetahuan yang efektif. Karena pengetahuan, apa pun (yang pasti atau lebih tepatnya tersembunyi) ditransfer oleh orang-orang. Dan sering kali secara relatif disebut bagian "lunak", yaitu, budaya, mengasumsikan kepentingan dan makna khusus. Struktur organisasi memungkinkan, dan budaya organisasi memastikan transfer pengetahuan yang efisien. Banyak ahli telah mengusulkan definisi budaya organisasi mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks. Studi definisi budaya menunjukkan, bahwa ada

lebih dari 160 definisi budaya dalam antropologi, sosiologi dan psikologi. Menurut

Martin, *organizational culture* dapat dengan mudah didefinisikan sebagai cara melakukan sesuatu di sekitar sini atau karakteristik atau kepribadian organisasi (Dessler, 2015). Definisi yang lebih formal dari budaya organisasi diusulkan oleh Simamora (2015), *Organizational culture* adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok karena memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan. valid dan, karenanya, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar, karyawan memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu.

Deshpande dan Webster mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai bersama yang membantu anggota organisasi memahami fungsi organisasi dan dengan demikian membimbing pemikiran dan perilaku mereka (Dessler, 2015). Dengan demikian, budaya adalah semacam perekat yang mengikat struktur sosial suatu organisasi bersama. Dessler (2015) menyebut budaya

"perangkat lunak pikiran". Dalam definisi lain menurut Kreitner dan Kinicki (2014), budaya organisasi adalah pola nilai-nilai dan kepercayaan bersama yang membantu individu memahami fungsi organisasi dan dengan demikian memberikan mereka norma-norma perilaku di dalam organisasi. Secara bersama-sama, budaya organisasi adalah atribut yang membedakan, yang dipelajari oleh orang-orang selama periode waktu yang mereka habiskan dalam organisasi dan akhirnya menentukan persepsi dan perasaan mereka dan pada tingkat tertentu, perilaku terbuka mereka. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah persepsi yang relatif seragam yang dimiliki oleh organisasi,

memiliki karakteristik yang sama, deskriptif, dapat membedakan satu organisasi dari yang lain dan mengintegrasikan individu, kelompok dan variabel sistem organisasi. Smith, di sisi lain memandang bahwa budaya perusahaan membedakannya dari perusahaan lain dan membantu menjelaskan mengapa karyawan tertarik pada satu perusahaan versus pengusaha lain (Kreitner dan Kinicki, 2014). Sekalipun ada banyak definisi yang ada, tidak ada konsensus mengenai definisi tepat tunggal dari budaya organisasi. Tetapi kebanyakan dari mereka mengelompokkan fitur-fitur umum berikut: kelompok atau kolektivisme, gaya hidup dan kebiasaan yang dipelajari oleh manusia, kepercayaan, barang berharga, dan pengetahuan yang diperoleh (Kreitner dan Kinicki, 2014).

2.1.4.2 Indikator *Organizational culture*.

Indikator *organizational culture* berdasarkan Pasaribu (2014), dinyatakan bahwa sebagai berikut :

1. Peraturan organisasi
2. Kesesuaian nilai
3. Prosedur dan kebijakan

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Career planning* terhadap *Career management*

Untuk membuat *career management* karyawan yang baik, perlu dilakukan perencanaan sedari awal mengenai karir yang akan dilakukan oleh karyawan. Adanya perencanaan yang baik membuat karyawan dapat menyiapkan mengenai apa saja yang perlu dimanage oleh karyawan mengenai karirnya (Chetana dan

Mohapatra, 2017). Dengan melakukan perencanaan, karyawan akan membuat rencana di masa depan yang dapat diarahkan dalam manajemen karirnya sehingga posisinya akan semakin kuat (Si dkk, 2014). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan bahwa *career planning* berpengaruh positif terhadap *career management*. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₁ : *Career planning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career management*

2.2.2 Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Career management*

Career management juga akan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Chew dan Girardi, 2008). Budaya organisasi yang kuat dan mendukung visi, misi dan tujuan perusahaan akan membuat karyawan merasakan kejelasan dari arahan karir yang akan dilakukannya, posisi apa saja yang akan tersedia di masa depan, dan bagaimana senioritas mempengaruhi seluruh perusahaan (Pasaribu, 2014). Semakin baik budaya organisasi perusahaan, maka semakin baik *career management*. Uraian ini didukung oleh hasil penelitian Chew dan Girardi (2008), dan Pasaribu (2014) yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *career management*. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₂ : *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career management*

2.2.3 Pengaruh *Career planning* terhadap *Career development*

Career planning yang baik dapat dilihat dari kesiapan karyawan mengenai kompetensi maupun keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan dan apa saja yang sudah dipersiapkan oleh karyawan sendiri (Chetana dan Mohapatra, 2017).

Karyawan juga merasa bahwa dengan merencanakan karir sedari dini, maka karyawan akan dapat mengembangkan diri dengan lebih cepat sebab sudah terlebih dahulu menyiapkan kebutuhan-kebutuhan untuk pengembangan karirnya misalnya peningkatan jabatan (Adekola, 2011). Sehingga semakin baik *career planning* maka semakin baik pula *career development*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Adekola (2011), Ababneh (2013), dan Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan bahwa *career planning* berpengaruh positif terhadap *career development*. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₃ : *Career planning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career development*

2.2.4 Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Career development*

Untuk peningkatan *career development*, dibutuhkan pula budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan (Gyansah dan Guantai, 2018). Ketika karyawan merasakan budaya organisasi yang ada di perusahaan sesuai dengan karyawan dan karyawan mampu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang dianggap baik, maka karyawan akan mau untuk lebih mengembangkan dirinya, sehingga *career development* karyawan akan semakin meningkat (Ahmed dkk, 2014). Uraian ini didukung oleh hasil penelitian Ahmed dkk (2014), Gyansah dan Guantai (2018) yang menyatakan bahwa

organizational culture berpengaruh positif terhadap *career development*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₄ : *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career development*

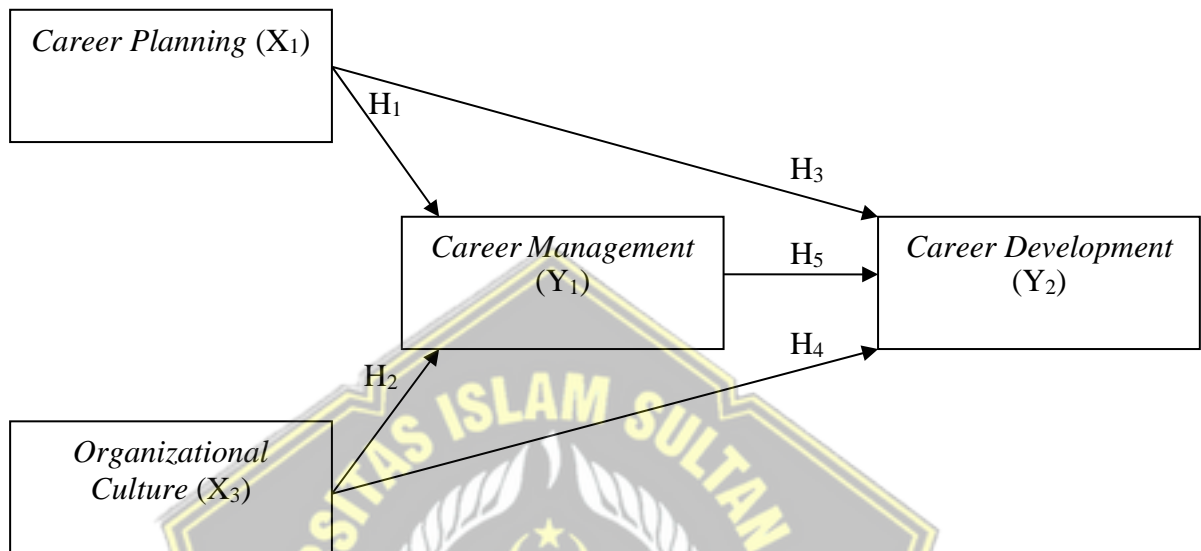
2.2.5 Pengaruh *Career management* terhadap *Career development*

Karyawan perlu memiliki manajemen karir yang kuat. Manajemen karir dimaksudkan untuk memberikan arahan bagi pengembangan diri dari karyawan di masa yang akan datang (Adekola, 2011). Untuk mengembangkan dirinya, maka seorang karyawan perlu memiliki peta mengenai jalur maupun arah karir yang akan dilakukannya (Chetana dan Mohapatra, 2017). Dengan memiliki arahan yang jelas, karyawan akan lebih mengerti mengenai kekuatan, kelemahan dan peluangnya di masa yang akan datang, sehingga dengan manajemen karir yang jelas, maka pengembangan karirnya akan semakin baik (Ababneh, 2013). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Adekola (2011), Ababneh (2013), dan Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan bahwa *career management* berpengaruh positif terhadap *career development*. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₅ : *Career management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career development*

2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pengembangan hipotesis dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dibentuk kerangka penelitian teoritis sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hipotesis dan penelitian sebelumnya diduga terdapat pengaruh positif *career planning* dan *organizational culture* terhadap *career management*, yang menunjukkan bahwa jika *career planning* dan *organizational culture* semakin meningkat maka *career management* juga akan semakin meningkat. *Career management* diduga dapat meningkatkan *career development* menjadi lebih baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam rangka mencapai tujuan penelitian serta berdasarkan atas masalah yang diajukan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory research*, karena menyoroti pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Ferdinand, 2014).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand A. , 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang sebanyak 192 orang karyawan.

Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand A. , 2016). Untuk lebih memberikan arahan atau lebih memfokuskan pemilihan sampel yang benar-benar dapat mewakili jumlah populasi, maka digunakan teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan metode yang mengambil sampel dari populasi yang berdasar kriteria dan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang yang telah bekerja selama lebih dari 2 tahun dan belum mengalami kenaikan pangkat yaitu sebanyak 73 orang karyawan per periode September 2019.

3.3. Jenis Data

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bias memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Sugiyono, 2013). Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Berdasarkan klasifikasi variabel, maka variabel penelitian yang digunakan sebagai variabel bebas adalah *career planning* dan *organizational culture*. Variabel terikat pada penelitian ini adalah *career development*, variabel mediasi/intervening adalah *career management*.

a. *Career planning*

Career planning adalah evaluasi & perencanaan diri yang dilakukan oleh seseorang untuk memiliki jalur karir yang kuat. Proses perencanaan karir dalam proses pengulangan pemahaman diri terus menerus, menetapkan tujuan karir, merevisi keterampilan dan mencari pilihan karir yang tepat (Robbins dan Judge, 2015).

b. Organizational culture

Organizational culture adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok karena memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan. valid dan, karenanya, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar, karyawan memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu (Simamora, 2015).

c. Career management

Career management adalah perencanaan secara sadar dari aktivitas dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan yang dilakukan selama hidupnya untuk pemenuhan yang lebih baik, pertumbuhan dan stabilitas keuangan (Dessler, 2015).

d. Career development

Career development adalah serangkaian kegiatan atau proses pengembangan karier seseorang yang sedang berlangsung / berlangsung seumur hidup (Dessler, 2015).

3.4.2. Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Pengukuran

Tabel 3. 1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran

No	Nama Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Pengukuran Variabel
1	<i>Career planning</i>	<i>Career planning</i> adalah evaluasi & perencanaan diri yang dilakukan oleh seseorang untuk memiliki jalur karir yang kuat. Proses perencanaan karir dalam proses pengulangan	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Self assessment</i>2. <i>Career options</i>3. <i>Set career objectives</i>	Skala Likert 5

No	Nama Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Pengukuran Variabel
		pemahaman diri terus menerus, menetapkan tujuan karir, merevisi keterampilan dan mencari pilihan karir yang tepat	(Robbins dan Judge, 2015)	
2	<i>Organizational culture</i>	<i>Organizational culture</i> adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok karena memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan. valid dan, karenanya, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar, karyawan memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan organisasi 2. Kesesuaian nilai 3. Prosedur dan kebijakan (Simamora, 2015)	Skala Likert 5
3	<i>Career management</i>	<i>Career management</i> adalah perencanaan secara sadar dari aktivitas dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan yang dilakukan selama hidupnya untuk pemenuhan yang lebih baik, pertumbuhan dan stabilitas keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian antara harapan dengan kenyataan 2. Keinginan merekomendasikan 3. Pemenuhan kebutuhan pelanggan (Dessler, 2015)	Skala Likert 5
4	<i>Career development</i>	<i>Career development</i> adalah serangkaian kegiatan atau proses pengembangan karier seseorang yang sedang berlangsung / berlangsung seumur hidup	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan jabatan 2. Pengembangan kemampuan 3. Pelatihan secara kontinu (Dessler, 2015)	Skala Likert 5

3.5. Uji Instrumen

3.5.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menguji validitas ini digunakan dengan teknik Analisis Faktor (*conorganizational culture validity*), yaitu untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan atas indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai loading factor $> 0,4$. Sebagai kriteria kecukupan sampel, biasanya digunakan batasan nilai KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dan Bartlett's test $> 0,50$ (Ghozali, 2012).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang pada kelompok ulang pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama (Ghozali, 2012). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas ini diukur dengan menggunakan koefisien alpha (*Cronbach Alpha*) diatas 0,70. Suatu instrumen penelitian tersebut reliabel apabila pengujian tersebut menunjukkan alpha lebih dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang cukup memadai. (Ghozali, 2012).

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Suatu pengujian untuk melihat apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas pada model regresi disebut sebagai uji multikolinearitas. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2011). Apabila didalam mode regresi tidak terlihat adanya asumsi deteksi seperti yang disebutkan diatas maka penggunaan model regresi dalam penelitian ini terbebas dari Multikolinearitas dan juga sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Metode untuk mengetahui heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji statistik yaitu uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan meregresikan variabel bebas dengan *unstandardized residuals*. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika nilai signifikansi semua variabel bebas $> 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal adalah dengan melakukan uji Skewness dan Kurtosis. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual. Jika nilai Z hitung dari skewness dan kurtosis $< Z$ tabel, maka data terdistribusi normal.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Diskriptif

Untuk melakukan analisis deskripsi variabel, maka dilakukan pembobotan dengan kriteria *Three Box Method* seperti berikut (Ferdinand, 2014):

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

$$\text{Jumlah kelas} = k = 3$$

$$\text{Nilai Indeks Skor Maksimal} = \text{Skor 5} \times 100\% = 500/5 = 100$$

$$\text{Nilai Indeks Skor Minimal} = \text{Skor 1} \times 100\% = 100/5 = 20$$

$$\text{interval} = \frac{\text{Max} - \text{Min}}{k}$$

$$= \frac{100 - 20}{3} = 26,67$$

Bobot nilai indeks:

1. 20,00 – 46,67 : Rendah
2. 46,68 – 73,35 : Sedang
3. 73,36 – 100 : Tinggi

3.6.2. Path Analysis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah path analysis. Analisa ini digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen (X) yaitu *career planning* (CP), dan *organizational culture* (OC) terhadap variabel mediator (Y₁) yaitu *career management* (CM) dan variabel terikat *career development* (CD). Model penelitian yang digunakan adalah :

Persamaan Y1

$$CM = a_1 + b_1 \cdot CP + b_2 \cdot OC + e_1$$

Persamaan Y2

$$CD = a_2 + b_3 \cdot CP + b_4 \cdot OC + b_5 \cdot CM + e_1$$

Keterangan :

CD = *Career development*

CM	= <i>career management</i>
CP	= <i>Career planning</i>
OC	= <i>Organizational culture</i>
a	= Konstanta
b	= Koefisien regresi
e	= Error atau galat

3.6.3 Pengujian Hipotesis

1. Uji Statistik t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan variasi variabel dependen. Kriteria hipotesis :

Sig > 0,05, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.

Sig < 0,05, berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.

2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2012). Dari ini diketahui seberapa besar variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independennya, sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Kelemahan mendasar penggunaan R^2 adalah bisa terhadap jumlah variabel bebas yang

dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

3.6.4 Sobel Test

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2012), suatu variabel disebut variabel mediator jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test).

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, di mana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b .

Kriteria pengujian :

- a. Apabila nilai $\text{sig}/2 < 0,05$ maka posisi intervening tepat atau variabel intervening mampu memediasi pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

- b. Apabila nilai $\text{sig}/2 > 0,05$ maka posisi intervening tidak tepat atau variabel intervening tidak mampu memediasi pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1
Data responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Laki-laki	32	43,84
2	Perempuan	41	56,16
Jumlah		73	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan dari PT Bank Mandiri (Persero) Semarang sebagian besar adalah perempuan yaitu sebanyak 41 orang atau 56,16%. Sedangkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 32 orang atau 43,84%. Hasil ini menunjukkan sebagian besar karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang adalah perempuan.

4.1.2 Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 4.2
Data responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Keterangan	Frekuensi	Prosentase
1	SMU/SMK	4	5,48
2	Diploma	9	12,33
3	S1	54	73,97
4	S2/S3	6	8,22
Jumlah		73	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Penjelasan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari tingkat pendidikan terakhir, didominasi oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 54 orang atau 73,97%. Hal ini karena persyaratan minimal menjadi karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang adalah S1.

4.1.3 Lama Bekerja

Tabel 4.3
Data responden berdasarkan Lama Bekerja

No	Keterangan	Frekuensi	Prosentase
1	2-3 tahun	17	23,29
2	4-6 tahun	24	32,88
3	7-8 tahun	19	26,03
4	>9 tahun	13	17,81
Jumlah		73	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari lama bekerjanya, sebagian karyawan telah bekerja di PT Bank Mandiri (Persero) Semarang selama 4-6 tahun sebanyak 24 orang atau 32,88%.

4.2 Analisis Deskripsi Variabel

Untuk melakukan analisis deskripsi variabel, maka dilakukan pembobotan dengan kriteria *Three Box Method* seperti berikut (Ferdinand, 2014):

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

$$\text{Jumlah kelas} = k = 3$$

$$\text{Nilai Indeks Skor Maksimal} = \text{Skor } 5 \times 100\% = 500/5 = 100$$

$$\text{Nilai Indeks Skor Minimal} = \text{Skor } 1 \times 100\% = 100/5 = 20$$

$$\text{interval} = \frac{\text{Max} - \text{Min}}{k}$$

$$= \frac{100 - 20}{3} = 26,67$$

Bobot nilai indeks:

4. 20,00 – 46,67 : Rendah

5. 46,68 – 73,35 : Sedang

6. 73,36 – 100 : Tinggi



4.2.1 Career planning

Tabel 4.4
Hasil Jawaban Indikator Career planning

Indikator Career Planning		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
Saya dapat merencanakan jangka panjang orientasi strategis berdasarkan tujuan saya bekerja	Freq (%)	0,00	0,00	4,11	71,23	24,66	100,00	84,11	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	12,33	284,93	123,29	420,55		
Saya dapat membuat perencanaan jangka panjang untuk memenuhi cita-cita beserta tujuan saya bekerja	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	52,05	47,95	100,00	89,59	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	208,22	239,73	447,95		
Saya melihat adanya peluang potensial dalam pekerjaan berdasarkan tujuan saya bekerja	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	47,95	52,05	100,00	90,41	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	191,78	260,27	452,05		
Saya dapat berhasil di masa depan dengan orientasi tujuan yang ingin saya capai dalam bekerja	Freq (%)	0,00	0,00	28,77	17,81	53,42	100,00	84,93	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	86,30	71,23	267,12	424,66		
Saya dapat melakukan aktivitas jangka panjang berdasarkan tujuan jangka pendeknya	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	53,42	46,58	100,00	89,32	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	213,70	232,88	446,58		
Rata-Rata								87,67	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator *career planning* menunjukkan angka 87,67 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *career planning* karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang masuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa *career planning* pada PT Bank Mandiri (Persero) Semarang dinilai baik oleh karyawannya. Indikator terendah adalah indikator karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang mampu untuk merencanakan jangka panjang orientasi strategis berdasarkan tujuan bekerja.

4.2.2 Organizational culture

Tabel 4.5
Hasil Jawaban Indikator Organizational culture

Indikator Organizational Culture		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
Perusahaan saya merupakan tempat yang sangat akrab, seperti sebuah keluarga besar dimana para karyawan saling berbagi dalam banyak hal	Freq (%)	0,00	0,00	9,59	1,37	89,04	100,00	95,89	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	28,77	5,48	445,21	479,45		

Indikator Organizational Culture		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
Perusahaan saya adalah tempat yang sangat dinamis untuk berkarya dan berinovasi sehingga karyawan bersedia untuk mengambil risiko	Freq (%)	0,00	0,00	6,85	9,59	83,56	100,00	95,34	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	20,55	38,36	417,81	476,71		
Perusahaan saya sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Para karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi kerja	Freq (%)	0,00	0,00	1,37	4,11	94,52	100,00	98,63	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	4,11	16,44	472,60	493,15		
Perusahaan saya adalah tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur resmi umumnya mengatur apa yang karyawan lakukan.	Freq (%)	0,00	0,00	6,85	10,96	82,19	100,00	95,07	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	20,55	43,84	410,96	475,34		
Kepemimpinan dalam perusahaan saya secara umum dianggap sebagai contoh dalam memberi bimbingan, memfasilitasi atau mengembangkan para karyawan	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	20,55	79,45	100,00	95,89	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	82,19	397,26	479,45		
Kepemimpinan dalam perusahaan saya secara umum dianggap sebagai contoh perusahaan yang berinovasi dan siap dalam pengambilan risiko	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	12,33	87,67	100,00	97,53	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	49,32	438,36	487,67		
Kepemimpinan dalam perusahaan saya secara umum dianggap sebagai perusahaan yang sungguh-sungguh, agresif dan berorientasi pada hasil	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	15,07	84,93	100,00	96,99	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	60,27	424,66	484,93		
Kepemimpinan di perusahaan saya secara umum dianggap sebagai panutan dalam mengkoordinasi, mengorganisir atau menjalankan unit kerja secara lancar dan efisien	Freq (%)	0,00	0,00	1,37	15,07	83,56	100,00	96,44	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	4,11	60,27	417,81	482,19		
Hal yang mempererat kebersamaan saya dalam perusahaan adalah kesetiaan dan saling percaya	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	17,81	82,19	100,00	96,44	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	71,23	410,96	482,19		
Hal yang mempererat kebersamaan saya dalam perusahaan adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan. Ada penekanan untuk selalu berada pada posisi terdepan dalam hal inovasi.	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	9,59	90,41	100,00	98,08	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	38,36	452,05	490,41		
Hal yang mempererat kebersamaan saya dalam perusahaan adalah penekanan pada prestasi dan pencapaian tujuan. Tema umum adalah agresivitas dan kemenangan.	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	13,70	86,30	100,00	97,26	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	54,79	431,51	486,30		

Indikator Organizational Culture		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
Hal yang memperlakukan kebersamaan saya dalam perusahaan adalah peraturan dan kebijakan formal. Penting untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan secara lancar.	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	16,44	83,56	100,00	96,71	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	65,75	417,81	483,56		
Perusahaan saya menekankan pada pengembangan manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi yang terus menerus.	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	10,96	89,04	100,00	97,81	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	43,84	445,21	489,04		
Perusahaan saya menekankan pada perolehan sumber daya baru dan penciptaan berbagai tantangan baru, sehingga mencoba hal baru dan pencarian berbagai peluang sangat dihargai oleh perusahaan.	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	6,85	93,15	100,00	98,63	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	27,40	465,75	493,15		
Perusahaan saya menekankan tindakan dan pencapaian kinerja yang kompetitif dengan menetapkan target kerja yang tinggi untuk mencapai kemenangan dalam pasar.	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	4,11	95,89	100,00	99,18	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	16,44	479,45	495,89		
Perusahaan saya menekankan pada stabilitas, efisiensi, kontrol dan kelancaran kegiatan perusahaan.	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	13,70	86,30	100,00	97,26	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	54,79	431,51	486,30		
Rata-Rata								97,07	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator *organizational culture* menunjukkan angka 97,07 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki *organizational culture* pada PT Bank Mandiri (Persero) Semarang masuk dalam kategori tinggi yang menunjukkan bahwa karyawan merasa budaya organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Semarang baik. Indikator terendah adalah indikator PT Bank Mandiri (Persero) Semarang yang sangat terkontrol dan terstruktur sehingga prosedur resmi umumnya mengatur apa yang karyawan lakukan.

4.2.3 Career management

Tabel 4.6
Hasil Jawaban Indikator Career management

Indikator <i>Career Management</i>		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
Perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk pengembangan karir individu	Freq (%)	0,00	0,00	9,59	4,11	86,30	100,00	95,34	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	28,77	16,44	431,51	476,71		
Perusahaan memberikan tanggungjawab pekerjaan yang dapat mengembangkan keterampilan (skill) karyawan untuk pengembangan karir di masa depan	Freq (%)	0,00	0,00	5,48	4,11	90,41	100,00	96,99	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	16,44	16,44	452,05	484,93		
Perusahaan telah mengerjakan hal-hal yang harus saya ketahui untuk berkembang dalam organisasi	Freq (%)	0,00	0,00	5,48	10,96	83,56	100,00	95,62	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	16,44	43,84	417,81	478,08		
Perusahaan memberikan rencana pengembangan diri kepada karyawan	Freq (%)	0,00	0,00	0,00	1,37	98,63	100,00	99,73	Tinggi
	Bobot	0,00	0,00	0,00	5,48	493,15	498,63		
Perusahaan menugaskan seorang mentor kepada karyawan guna membantu pengembangan karir karyawan tersebut kedepannya	Freq (%)	0,00	5,48	20,55	17,81	56,16	100,00	84,93	Tinggi
	Bobot	0,00	10,96	61,64	71,23	280,82	424,66		
Pimpinan selalu memberikan saran yang jujur terkait karir saya ketika saya membutuhkannya	Freq (%)	0,00	8,22	12,33	27,40	52,05	100,00	84,66	Tinggi
	Bobot	0,00	16,44	36,99	109,59	260,27	423,29		
Rata-Rata								92,88	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator *career management* menunjukkan angka 92,88 yang menunjukkan sebagian besar responden menyatakan *career management* karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang masuk kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang mampu mengatur dirinya untuk mencapai jenjang karirnya saat ini. Indikator terendah adalah indikator merasa pimpinan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang memberikan saran yang jujur terkait karir karyawan ketika karyawan membutuhkannya.

4.2.4 Career development

Tabel 4.7
Hasil Jawaban Indikator *Career development*

Indikator <i>Career Development</i>		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
Saya merasa perusahaan adil dalam karir	Freq (%)	2,74	10,96	32,88	17,81	35,62	100,00	74,52	Tinggi
	Bobot	2,74	21,92	98,63	71,23	178,08	372,60		
Saya merasa perusahaan	Freq (%)	0,00	1,37	12,33	24,66	61,64	100,00	89,32	Tinggi

Indikator Career Development		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
menghargai potensi karyawan.	Bobot	0,00	2,74	36,99	98,63	308,22	446,58		
Pemimpin selalu membuka akses kepada karyawan untuk mengembangkan karir.	Freq (%)	2,74	6,85	12,33	21,92	56,16	100,00	84,38	Tinggi
	Bobot	2,74	13,70	36,99	87,67	280,82	421,92		
Perusahaan memberikan saya kesempatan serta peluang untuk tumbuh melalui program pelatihan/kursus.	Freq (%)	1,37	9,59	10,96	17,81	60,27	100,00	85,21	Tinggi
	Bobot	1,37	19,18	32,88	71,23	301,37	426,03		
Saya merasa puas terhadap jenjang karir perusahaan saya bekerja	Freq (%)	0,00	16,44	35,62	39,73	16,44	108,22	76,16	Tinggi
	Bobot	0,00	32,88	106,85	158,90	82,19	380,82		
Rata-Rata								81,92	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator *Career development* menunjukkan angka 81,92 yang menunjukkan responden menyatakan *career development* PT Bank Mandiri (Persero) Semarang masuk dalam kategori tinggi yang berarti karyawan merasa dapat mengembangkan diri untuk meningkatkan karirnya. Indikator terendah adalah indikator karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang merasa perusahaan adil dalam karir.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Uji Validitas
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	774,132
	df	66
	Sig.	,000

Hasil dari uji validitas menunjukkan jika nilai KMO (0,847) > 0,5 dan nilai Bartlett's Test of Sphericity signifikan (0,000) < 0,05 sehingga seluruh indikator sudah menunjukkan hasil yang valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat dipercaya atau *reliable* untuk dilakukan pada pengujian selanjutnya.

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Alpha	Nilai Standarisasi	Ket.
1	<i>Career planning</i>	0,903	0,700	Reliabel
2	<i>Organizational culture</i>	0,848	0,700	Reliabel
3	<i>Career management</i>	0,846	0,700	Reliabel
4	<i>Career development</i>	0,886	0,700	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai alpha telah melebihi dari nilai standarisasi yaitu sebesar 0,7. Dengan terbuktinya nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel tersebut adalah reliabel.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilaksanakan untuk menguji model regresi apakah ada atau tidak korelasi antar variabel bebas dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolinieritas Path 1

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF

1	(Constant)		
	Career planning	,432	2,315
	Organizational culture	,432	2,315

Berdasarkan tabel koefisien di atas menunjukkan bahwa *career planning* dan *organizational culture* terhadap *career management*, nilai toleransi lebih besar dari nilai default yang ditentukan sebesar 0,10. Sedangkan untuk nilai VIF juga menunjukkan di bawah angka 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF, artinya tidak terjadi problem multikolinieritas.

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinieritas Path 2

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Career planning	,398	2,515
	Organizational culture	,374	2,673
	Career management	,509	1,963

Berdasarkan tabel koefisien di atas menunjukkan bahwa *career planning* dan *organizational culture* terhadap *career development*, nilai toleransi lebih besar dari nilai default yang ditentukan sebesar 0,10 sehingga tidak terjadi problem multikolinieritas.

b. Uji Heterokedastisitas

Pengujian uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Glejser yang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.12
Uji Glejser Path 1
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	,860	,669		1,286	,203

Career planning	-,052	,073	-,128	-,710	,480
Organizational culture	,097	,081	,215	1,196	,236

a. Dependent Variable: Abs1

Berdasarkan hasil uji Glejser, nilai signifikansi dari semua variabel bebas $> 0,05$ sehingga dapat dikatakan model regresi ini bebas dari heteroskedastisitas.

Hasil dari uji Glejser path 2 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.13
Uji Glejser Path 2
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	,599	,605		,989	,326
	Career planning	-,010	,066	-,030	-,157	,875
	Organizational culture	,056	,076	,144	,738	,463
	Career management	-,013	,063	-,034	-,203	,839

a. Dependent Variable: Abs2

Berdasarkan hasil uji Glejser, nilai signifikansi dari semua variabel bebas $> 0,05$ sehingga dapat dikatakan model regresi ini bebas dari heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov sebagai berikut :

Tabel 4.14
Uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		73	73
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	1,69547941	1,32487605
Most Extreme Differences	Absolute	,072	,073
	Positive	,064	,069
	Negative	-,072	-,073
Test Statistic		,072	,073
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa Asymp Sig (0,200 dan 0,200) > 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa data terdistribusi normal.

4.4 Path Analysis hingga Sobel Test

4.4.1 Path 1

Dengan dibantu program SPSS dalam proses perhitungannya path antara *Career planning* dan *Organizational culture* terhadap *Career management* dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.15
Persamaan Path 1
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,584	1,106		2,337	,022		
	Career planning	,297	,121	,319	2,461	,016	,432	2,315
	Organizational culture	,442	,134	,427	3,293	,002	,432	2,315

a. Dependent Variable: Career management

$$\text{Persamaan } Y_1 = 0,319X_1 + 0,427X_2$$

Keterangan:

$Y_1 = \text{career management}$

$X_1 = \text{career planning}$

$X_2 = \text{organizational culture}$

Dari persamaan path tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. b_1 (nilai koefisien regresi *career planning*) sebesar 0,319 mempunyai arti jika karyawan memiliki *career planning* yang semakin baik, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka *career management* akan meningkat.
- b. b_2 (nilai koefisien regresi *organizational culture*) sebesar 0,427 mempunyai arti jika *organizational culture* meningkat, sedangkan

variabel lain adalah tetap (konstan) maka *career management* akan meningkat.

4.4.2 Path 2

Path antara *career planning*, *organizational culture* dan *career management* terhadap *career development* dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.16
Persamaan Path 2
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,217	,904		-,241	,811		
	Career planning	,290	,099	,300	2,927	,005	,398	2,515
	Organizational culture	,275	,113	,256	2,427	,018	,374	2,673
	Career management	,409	,094	,394	4,350	,000	,509	1,963

a. Dependent Variable: Career development

$$\text{Persamaan } Y_2 = 0,300X_1 + 0,256X_2 + 0,394Y_1$$

Keterangan:

$Y_2 = \text{career development}$

$Y_1 = \text{career management}$

$X_1 = \text{career planning}$

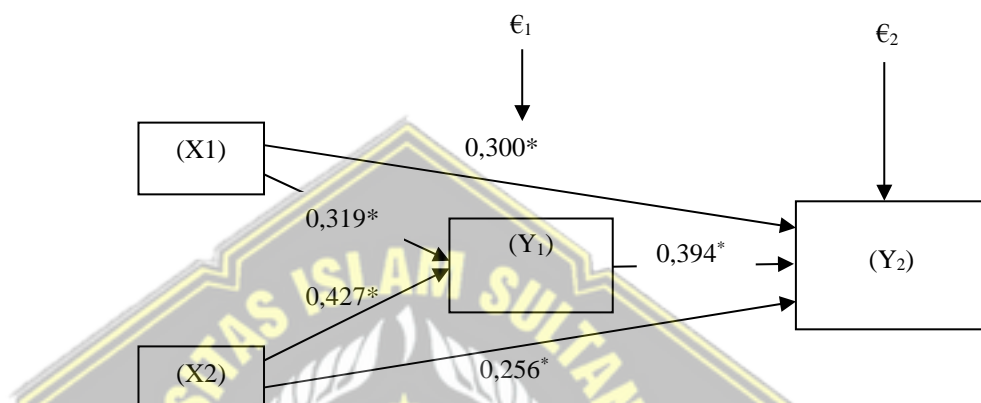
$X_2 = \text{organizational culture}$

Dari persamaan path tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. b_3 (nilai koefisien regresi *career planning*) sebesar 0,300 mempunyai arti jika karyawan memiliki *career planning* yang semakin baik, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka *career development* akan meningkat.
- b. b_4 (nilai koefisien regresi *organizational culture*) sebesar 0,256 mempunyai arti jika *organizational culture* meningkat, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan) maka *career development* akan meningkat.

- c. b_5 (nilai koefisien regresi pemberdayaan) sebesar 0,394 mempunyai arti jika motivasi karyawan meningkat, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka *career development* akan meningkat.

Gambar 4.1
Diagram Jalur (Path)



Berdasarkan gambar diatas, dapat diuraikan menurut pengaruhnya seperti berikut ini berdasarkan koefisien *standardized regression*:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect atau DE*)

Untuk menghitung pengaruh langsung atau DE, digunakan formula sebagai berikut :

- Pengaruh *Career planning* terhadap *Career management*

$$X_1 \longrightarrow Y_1 = 0,319$$

- Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Career management*

$$X_2 \longrightarrow Y_1 = 0,427$$

- Pengaruh *Career planning* terhadap *Career development*

$$X_1 \longrightarrow Y_2 = 0,300$$

- Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Career development*

$$X_2 \longrightarrow Y_2 = 0,256$$

- Pengaruh *Career management* terhadap *Career development*

$$Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,394$$

2. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau *IE*)

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung atau IE, digunakan formula sebagai berikut :

- Pengaruh *Career planning* terhadap *Career development* melalui *Career management*

$$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,319 \times 0,394 = 0,126$$

- Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Career development* melalui *Career management*

$$X_2 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,427 \times 0,394 = 0,168$$

3. Pengaruh total (*Total Effect* atau *TE*)

Untuk menghitung pengaruh total atau TE, digunakan formula sebagai berikut :

- Pengaruh *Career planning* terhadap *Career development* melalui *Career management*

$$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,300 + 0,126 = 0,426$$

- Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Career development* melalui *Career management*

$$X_2 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0,256 + 0,168 = 0,424$$

Berdasarkan analisa jalur tersebut dapat diketahui bahwa jalur yang paling berpengaruh terhadap *career development* adalah jalur *career planning* terhadap *career development* melalui *career management*.

4.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis tentang koefisien regresi, yaitu untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh tersebut dapat dipertanggungjawabkan atau tidak.

a. Uji hipotesis *Career planning* terhadap *Career management*

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t untuk *Career planning* adalah 2,461 dengan hasil signifikansi sebesar $0,016 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,016 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 dapat diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif antara *career planning* terhadap *career management*. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika *career planning* lebih ditingkatkan, maka *career management* akan meningkat.

b. Uji hipotesis *Organizational culture* terhadap *Career management*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t untuk *organizational culture* adalah 3,293 dengan hasil signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 dapat diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *organizational culture* terhadap *career management*. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika *organizational culture* lebih ditingkatkan maka hal itu akan dapat menurunkan *career management*.

c. Uji hipotesis *Career planning* terhadap *Career development*

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung untuk *Career planning* adalah 2,927 dengan hasil signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0

ditolak dan H_3 dapat diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif antara *career planning* terhadap *career development*. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika *career planning* lebih ditingkatkan, maka hal itu akan dapat meningkatkan *career development*.

d. Uji hipotesis *Organizational culture* terhadap *Career development*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk *organizational culture* adalah 2,427 dengan hasil signifikansi sebesar $0,018 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,018 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_4 dapat diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *organizational culture* terhadap *career development*. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika *organizational culture* lebih ditingkatkan maka hal itu akan dapat meningkatkan *career development*.

e. Uji hipotesis *Career management* terhadap *Career development*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk *Career management* adalah 4,350 dengan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_5 dapat diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara *career management* terhadap *career development*. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika *career management* tersebut lebih ditingkatkan maka hal itu akan dapat meningkatkan *career development*.

4.4.4. Analisis Koefisien Determinasi

4.4.4.1 Analisis Koefisien Determinasi Path 1

Hasil analisis koefisien determinasi path 1 adalah :

Tabel 4.17
Koefisien Determinasi Path 1
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700 ^a	,491	,476	1,719530

a. Predictors: (Constant), Organizational culture, Career planning

b. Dependent Variable: Career management

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,476, hal ini berarti bahwa variasi *career management* mampu dijelaskan oleh variabel bebas yaitu *career planning* dan *organizational culture*, sebesar 47,6% sedangkan sisanya sebesar 52,4% (100% - 47,6%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.4.4.2 Analisis Koefisien Determinasi Path 2

Hasil analisis koefisien determinasi path 2 adalah :

Tabel 4.18
Koefisien Determinasi Path 2
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,844 ^a	,712	,700	1,353371

a. Predictors: (Constant), Career management, Career planning, Organizational culture

b. Dependent Variable: Career development

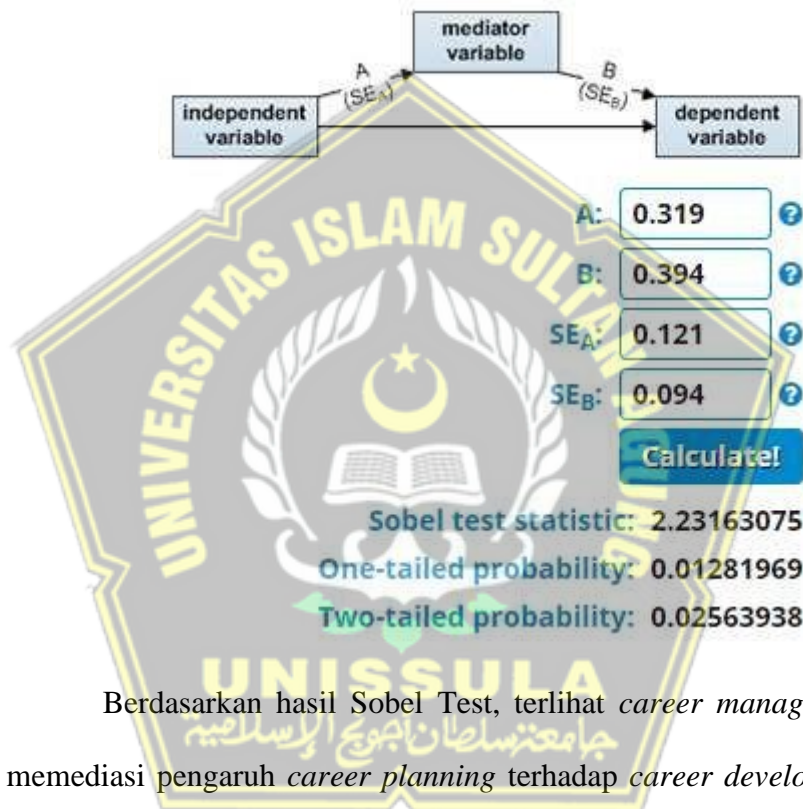
Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,700, hal ini berarti bahwa variasi *career development* mampu dijelaskan oleh *career planning*, *organizational culture* dan *career management*, sebesar 70% sedangkan sisanya sebesar 30% (100% - 70%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.4.5. Sobel Test

4.4.5.1 Sobel Test *Career planning Terhadap Career development*

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M), apabila signifikansi dari perhitungan Sobel Test untuk *indirect effect* < 5% maka posisi intervening tepat.

Gambar 4.2
Sobel Test *Career planning Terhadap Career development*

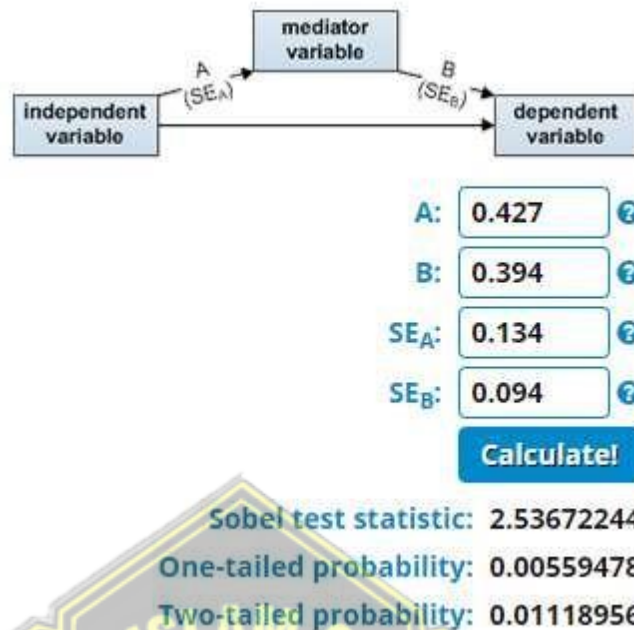


Berdasarkan hasil Sobel Test, terlihat *career management* mampu memediasi pengaruh *career planning* terhadap *career development* dengan nilai probabilitas $0,026 < 0,05$.

4.4.5.2 Sobel Test *Organizational culture Terhadap Career development*

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M), apabila signifikansi dari perhitungan Sobel Test untuk *indirect effect* < 5% maka posisi intervening tepat.

Gambar 4.3
Sobel Test *Organizational culture* Terhadap *Career development*



Berdasarkan hasil Sobel Test, terlihat *career management* mampu memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *career development* dengan nilai probabilitas $0,011 < 0,05$.

4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil Sobel Test untuk mengetahui apakah terjadi hubungan mediasi antara variable independen dan dependen, diketahui bahwa *career management* memediasi pengaruh *organizational culture* dan *career planning* terhadap *career development*. Berdasarkan analisa jalur tersebut dapat diketahui bahwa jalur yang paling berpengaruh terhadap *career development* adalah jalur *organizational culture* terhadap *career development* melalui *career management*.

4.5.1 Pengaruh *Career planning* terhadap *Career management*

Hasil penelitian terbukti bahwa *career planning* mempunyai pengaruh positif terhadap *career management*. Untuk membuat *career management* karyawan yang baik, perlu dilakukan perencanaan sedari awal mengenai karir

yang akan dilakukan oleh karyawan. Adanya perencanaan yang baik membuat karyawan dapat menyiapkan mengenai apa saja yang perlu dimanage oleh karyawan mengenai karirnya (Chetana dan Mohapatra, 2017). Dengan melakukan perencanaan, karyawan akan membuat rencana di masa depan yang dapat diarahkan dalam manajemen karirnya sehingga posisinya akan semakin kuat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan *career planning* berpengaruh positif terhadap *career management*.

4.5.2 Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Career management*

Hasil penelitian terbukti bahwa *organizational culture* mempunyai pengaruh positif terhadap *career management*. *Career management* juga akan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Chew dan Girardi, 2008). Budaya organisasi yang kuat dan mendukung visi, misi dan tujuan perusahaan akan membuat karyawan merasakan kejelasan dari arahan karir yang akan dilakukannya, posisi apa saja yang akan tersedia di masa depan, dan bagaimana senioritas mempengaruhi seluruh perusahaan (Pasaribu, 2014). Semakin baik budaya organisasi perusahaan, maka semakin baik *career management*. Uraian ini didukung oleh penelitian Chew dan Girardi (2008), dan Pasaribu (2014) yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *career management* kepada perusahaan.

4.5.3 Pengaruh *Career planning* terhadap *Career development*

Hasil penelitian terbukti bahwa *career planning* mempunyai pengaruh positif terhadap *career development*. *Career planning* yang baik dapat dilihat dari kesiapan karyawan mengenai kompetensi maupun keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan dan apa saja yang sudah dipersiapkan oleh

karyawan sendiri (Chetana dan Mohapatra, 2017). Karyawan juga merasa bahwa dengan merencanakan karir sedari dini, maka karyawan akan dapat mengembangkan diri dengan lebih cepat sebab sudah terlebih dahulu menyiapkan kebutuhan-kebutuhan untuk pengembangan karirnya misalnya peningkatan jabatan (Adekola, 2011). Sehingga semakin baik *career planning* maka semakin baik pula *career development*. Uraian ini didukung oleh penelitian Adekola (2011), Ababneh (2013), dan Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan bahwa *career planning* berpengaruh terhadap *career development*.

4.5.4 Pengaruh *Organizational culture* terhadap *Career development*

Hasil penelitian terbukti bahwa *organizational culture* mempunyai pengaruh positif terhadap *career development*. Untuk peningkatan *career development*, dibutuhkan pula budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan (Gyansah dan Guantai, 2018). Ketika karyawan merasakan budaya organisasi yang ada di perusahaan sesuai dengan karyawan dan karyawan mampu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang dianggap baik, maka karyawan akan mau untuk lebih mengembangkan dirinya, sehingga *career development* karyawan akan semakin meningkat. Uraian ini didukung oleh penelitian Ahmed dkk (2014), Gyansah dan Guantai (2018) yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *career development*.

4.5.5 Pengaruh *Career management* terhadap *Career development*

Hasil penelitian terbukti bahwa *career management* mempunyai pengaruh positif terhadap *career development*. Karyawan perlu memiliki manajemen karir yang kuat. Manajemen karir dimaksudkan untuk memberikan arahan bagi pengembangan diri dari karyawan di masa yang

akan datang (Adekola, 2011). Untuk mengembangkan dirinya, maka seorang karyawan perlu memiliki peta mengenai jalur maupun arah karir yang akan dilakukannya (Chetana dan Mohapatra, 2017). Dengan memiliki arahan yang jelas, karyawan akan lebih mengerti mengenai kekuatan, kelemahan dan peluangnya di masa yang akan datang, sehingga dengan manajemen karir yang jelas, maka pengembangan karirnya akan semakin baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Adekola (2011), Ababneh (2013), dan Chetana dan Mohapatra (2017) yang menyatakan *career management* berpengaruh positif terhadap *career development*.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini :

1. *Career planning* mempunyai pengaruh positif terhadap *career management*. Dengan melakukan perencanaan, karyawan akan membuat rencana di masa depan yang dapat diarahkan dalam manajemen karirnya sehingga posisinya akan semakin kuat.
2. *Organizational culture* mempunyai pengaruh positif terhadap *career management*. Semakin baik budaya organisasi perusahaan, maka semakin baik *career management* karena budaya organisasi yang kuat dan mendukung visi, misi dan tujuan perusahaan akan membuat karyawan merasakan kejelasan dari arahan karir yang akan dilakukannya.
3. *Career planning* mempunyai pengaruh positif terhadap *career development*. Dengan merencanakan karir sedari dini, maka karyawan akan dapat mengembangkan diri dengan lebih cepat sebab sudah terlebih dahulu menyiapkan kebutuhan-kebutuhan untuk pengembangan karirnya misalnya peningkatan jabatan.
4. *Organizational culture* mempunyai pengaruh positif terhadap *career development*. Ketika karyawan merasakan budaya organisasi yang ada di perusahaan sesuai dengan karyawan dan karyawan mampu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang dianggap baik,

maka karyawan akan mau untuk lebih mengembangkan dirinya, sehingga career development karyawan akan semakin meningkat.

5. *Career management* mempunyai pengaruh positif terhadap *career development*. Dengan memiliki arahan yang jelas, karyawan akan lebih mengerti mengenai kekuatan, kelemahan dan peluangnya di masa yang akan datang, sehingga dengan manajemen karir yang jelas, maka pengembangan karirnya akan semakin baik.

5.2 Implementasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain:

1. Bagi perusahaan PT Bank Mandiri (Persero), hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai motivasi, peluang, proses, permasalahan, serta kinerja karyawan perusahaan selama ini. Identifikasi mengenai berbagai penilaian jenjang karir dari karyawan dapat digunakan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kinerja perusahaan di kemudian hari.
2. Bagi perusahaan sejenis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pembandingan, sehingga dapat diketahui berbagai kelebihan serta kekurangan perusahaan agar dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan khususnya dalam hal pengembangan karir bagi karyawan.
3. Bagi pihak-pihak yang ingin berkarir di perusahaan khususnya Perbankan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur untuk memahami seluk beluk jenjang karir di suatu perusahaan. Berbagai kelebihan yang dirasakan karyawan diharapkan dapat

meningkatkan motivasi bagi pemula dalam bekerja. Sedangkan berbagai kekurangan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan memilih pekerjaan, karena meskipun perusahaan mampu memberikan prospek yang baik, namun bukan berarti pelaksanaannya tidak menghadapi kendala.

4. Bagi kalangan akademis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya pengetahuan serta melengkapi literatur mengenai pengaruh manajemen karir.

5.3 Saran

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi perusahaan di masa yang akan datang. Adapun saran tersebut adalah :

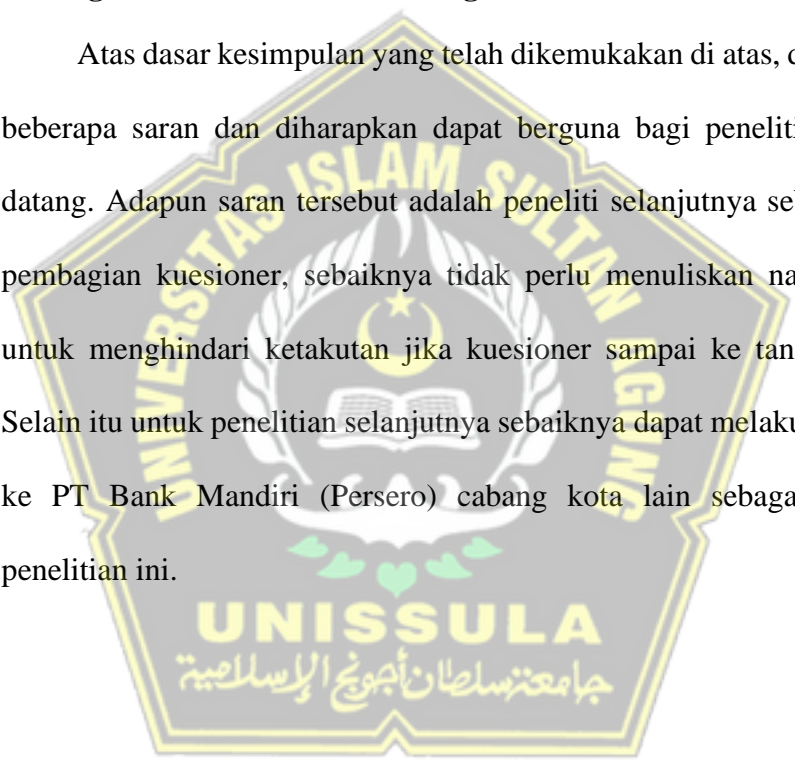
1. Berdasarkan hasil penelitian dari indikator terendah *career planning*, PT Bank Mandiri (Persero) Semarang perlu untuk memberikan panduan mengenai penilaian dari diri karyawan yang digunakan oleh manajemen sebagai penilaian dalam penentuan peningkatan jabatan atau promosi jabatan yang didapatkan oleh karyawan.
2. Berdasarkan hasil penelitian dari indikator terendah *organizational culture*, perusahaan sebaiknya jelas dalam menerapkan reward dan punishment bagi karyawan yang patuh pada perusahaan sehingga karyawan merasa bahwa kepatuhan tersebut berdampak pada penilaian untuk mencapai promosi.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan adalah dalam melakukan penyebaran kuesioner kesulitan yang timbul adalah beberapa karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Semarang masih kurang terbuka dalam pengisian kuesioner yang disebabkan kekhawatiran akan hasil pengisian kuesioner akan sampai pada pimpinan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi penelitian yang akan datang. Adapun saran tersebut adalah peneliti selanjutnya sebaiknya dalam pembagian kuesioner, sebaiknya tidak perlu menuliskan nama dan profil untuk menghindari ketakutan jika kuesioner sampai ke tangan pimpinan. Selain itu untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dapat melakukan penelitian ke PT Bank Mandiri (Persero) cabang kota lain sebagai pembandingan penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, B. (2011). "Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction A Case Study of Nigerian Bank Employees". *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2).
- Ahmed. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *of Telecom Sector, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 21-30.
- Al-Ababneh, M. (2013). Service Quality and its Impact on Tourist Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(12).
- Chetana, N., & Mohapatra, A. K. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development: A study. *Asian Journal of Management*, 614.
- Chew, J., & Girardi, A. (2008). Is career management the panacea to retaining vital staff? *Retention of employees*.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas.
- Ferdinand, A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Gyansah, S., & Guantai, K. (2018). Career Development in Organizations : Placing the Organization and Employee on the same pedestal to enhance maximum productivity Career Development in Organizations : Placing the Organization and the Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Produc. *European Journal of Business and Management*, 40-45.

- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail. (2013). "Mediating Role of Career Development in the Relationship between Career Program and Personal Outcomes. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 43-54.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior* , 119-133.
- Pasaribu, F. (2014). The Effect of Organizational Culture On Career Planning And Its Impact To Work Motivation And Employees Performances. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(12).
- Putriana. (2015). The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Perormances : Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia. *International Journal of Education and Research*, 3(9).
- Robbin, & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setyawan, A. (2021). Organizational Culture in the Influence of HR Practices, Knowledge Management, and Talent Management on Organizational Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Sobel, M. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 290-321.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.CV.