

PENGARUH DIMENSI KARIR TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI MODERASI (Studi pada Manajer-Manajer Perusahaan di Jawa-Tengah)

Bambang Suko Priyono
email: suko.pri@gmail.com

(Universitas Stikubank, Semarang)

Abstract

This research examined the influence of career system dimensions on company performance and organization structure as moderation variable. Career system dimensions consisting of; 1) career clarity & development, 2) promotion & reward system, and 3) job security. This research tested to company managers in central Java. Five hundred questionnaires were distributed, 219 questionnaires returned and 214 questionnaires were included in the analyses. Multiple regressions was used to examined the effect career system dimensions on performance. Next step, the researcher examined moderating effect of structure on the effects of career system on performance. The result of multiple regressions indicated that career clarity & development, promotion & reward system have positive and significant effect on performance. In addition, the role of organization structure as moderating variable was supported.

Keywords: *organization performance, career clarity & development, promotion & reward system, job security and organization structure.*

Pendahuluan

Salah satu penyebab tingginya *turnover* manajer pada perusahaan dan intensi untuk pindah ke perusahaan lain adalah sistem karir. Ketika sistem karir di suatu perusahaan dirasakan sudah tidak lagi mampu menampung pengembangan potensi yang dimiliki seorang manajer, maka yang bersangkutan akan segera mencari alternatif perusahaan lain. Orientasi seorang manajer dan seorang staff dalam hubungannya dengan intensi untuk pindah pekerjaan tentu ada perbedaan. Manajer lebih cenderung peka terhadap hal-hal yang berhubungan dengan karir, misalnya, kementakan karir (*career plateau*) atau kesempatan untuk dipromosikan (*promotional opportunities*). Sedangkan seorang staff akan lebih peka terhadap kepuasan gaji, bonus dan jaminan untuk dapat terus bekerja.

Penelitian tentang karir dilihat dari tingkat analisisnya bisa secara individual dan juga bisa secara organisasi. Pada tingkat analisis individual misalnya penelitian tentang kemandegan karir yang dipengaruhi oleh dukungan atasan, keterlibatan kerja, lama di

organisasi dan usia (Djamilah, 2005). Penelitian karir pada tingkat organisasi misalnya, pertumbuhan organisasi berpengaruh positif terhadap kesempatan promosi (Stewman dan Konda, 1983.; Pfeffer, 1989). Penelitian yang menghubungkan sistem karir dengan struktur sebagai moderasi ini jika dilihat dari tingkat analisisnya cenderung pada kelompok atau organisasi. Meskipun sasaran yang menjadi responden adalah manajer- manajer tetapi mereka adalah wakil dari kelompok atau organisasinya. Persepsi para manajer terhadap sistem karir yang ada di organisasinya akan dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi termasuk di dalamnya indikator tentang kepuasan karyawan. Karena pada dasarnya kinerja organisasi secara internal sangat dipengaruhi oleh kinerja sumberdaya manusia khususnya para pemimpin atau manajernya.

Struktur organisasi akan menjadi faktor kontingensi yang memoderasi pengaruh sistem karir terhadap kinerja. Menurut Delery dan Doty (1996), dalam menguji hubungan antar variable salah satunya dapat menggunakan model *contingency*. Struktur organisasi merupakan

salah satu variabel kontingensi yang digunakan sebagai variabel moderasi. Posisi struktur organisasi dalam penelitian ini adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan variabel independen terhadap dependennya, yaitu dimensi sistem karir dan pengaruhnya terhadap kinerja. Struktur akan memperkuat pengaruh sistem karir terhadap kinerja jika struktur organisasi tersebut sesuai atau fit dengan sistem karir. Sebaliknya struktur akan memperlemah pengaruh sistem karir terhadap kinerja jika struktur organisasi tidak sesuai dengan sistem karir. Jadi pengujian struktur sebagai moderasi adalah salah satu bagian pengujian model kesesuaian hubungan atau *fit model* dimana struktur organisasi sebagai *contingent factor*.

Penelitian Macduffie (1995), dan Perry-Smith dan Blum (2000) pernah menguji konsistensi variabel-variabel dalam Sumberdaya Manusia (SDM) dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Kesesuaian hubungan antar variabel-variabel praktik sumberdaya manusia atau *fit* dalam *human resources bundles* dilihat dari bidang *strategic human resources management* sering disebut sebagai horisontal atau internal *fit*, misalnya kesesuaian antara sistem balas jasa dan sistem karir. Sedangkan *fit* antara *human resources bundles* dan faktor kontingensi seperti struktur, iklim dan strategi organisasi merupakan vertikal atau eksternal *fit* (Baird dan Meshoulam, 1988; Wright dan McMahan, 1992).

Penelitian dengan model kesesuaian hubungan atau *fit* antara variabel praktik manajemen sumberdaya manusia dan strategi sebagai faktor kontingensi di antaranya pernah dilakukan oleh Balkin dan Gomez-Mejia (1990), Montemayor (1996), dan Delery dan Doty (1996). Penemuan Balkin dan Gomez-Mejia (1990) menunjukkan adanya konsistensi kesesuaian antara *corporate strategies* dan *SBU compensation strategies*. Montemayor (1996) menguji adanya kesesuaian hubungan antara strategi dan sistem kompensasi pada perusahaan. Sedangkan Delery dan Doty (1996) menguji kesesuaian hubungan antara strategi organisasi dengan praktik manajemen sumberdaya manusia yang terdiri dari *career opportunities*, *training*, *profit sharing*, *employment security*,

participation, dan *job description*, serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasional.

Penelitian lain dilakukan oleh Bae dan Lawler (2000) menguji pengaruh *high-involvement HRM strategy* terhadap kinerja organisasional. Item-item yang termasuk dalam *high-involvement HRM strategy* adalah *systems* atau *bundles* dari praktik sumberdaya manusia yang meliputi: seleksi, pelatihan, pemberdayaan, kompensasi, dan desain pekerjaan. Padahal beberapa penelitian juga menguji kesesuaian hubungan antara strategi dan struktur organisasi. Misalnya penelitian yang dilakukan Habib dan Victor (1991) tentang hubungan *product/service diversity low* dan *Market involvement low*, yang lebih sesuai dengan struktur *functional* dan *international division*. Jika *product/service diversity high* dan *Market involvement low*, lebih sesuai dengan struktur *multidivisional*. Jika *product/service diversity low* dan *Market involvement high*, lebih sesuai dengan struktur *geographic region*. Jika *product/service diversity* dan *Market involvement high*, lebih sesuai dengan struktur *matrix*. Artinya selain strategi juga dapat digunakan variabel struktur organisasi sebagai faktor kontingensi, karena antara strategi dan struktur organisasi mempunyai hubungan kesesuaian yang kuat.

Simpulan yang dapat ditarik dari peneliti-peneliti sebelumnya adalah bahwa praktik sumberdaya manusia yang baik termasuk sistem karir akan berpengaruh terhadap kinerja organisasional, tetapi hubungan tersebut dapat diperkuat jika sesuai dengan faktor kontingensi lainnya seperti, struktur, strategi, dukungan atasan, iklim organisasi dan sistem lainnya. Dalam penelitian ini hanya akan difokuskan faktor kontingensi struktur organisasi sebagai variabel moderasi antara dimensi sistem karir sebagai independen variabel dan kinerja sebagai variabel dependen.

Pengembangan Model dan Hipotesis

Menurut Delery dan Doty (1996) untuk menguji hubungan antar variabel di bidang *Strategic Human Resource Management (SHRM)* paling tidak ada tiga model yang dapat digunakan dalam menguji hubungan fenomena satu dengan fenomena lainnya dalam

memprediksi kinerja organisasi yaitu; 1) model *universalistic*, 2) model *contingency*, dan 3) model *configurational*. Penelitian ini akan menggunakan model *universalistic* dan model *contingency*.

Model *universalistic* bertitik tolak dari persepektif bahwa praktek sumberdaya manusia yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Model ini sangat sederhana karena dalam model ini hanya dikenal dua macam variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Jika fenomena praktek sumberdaya manusia berjalan dengan baik maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Variabel independen boleh lebih dari satu atau sering disebut kumpulan praktik sumberdaya manusia (*Human Resources Bundles*). Penelitian yang berangkat dari konsep *Human Resources Bundles* yang menguji hubungannya dengan kinerja di antaranya dilakukan oleh Macduffie (1995), Perry-Smith dan Blum (2000), dan Bae dan Lawler (2000). *Human Resources Bundles* yang merupakan kumpulan praktik sumberdaya manusia dapat meliputi: seleksi, pelatihan, pemberdayaan, kompensasi, dan desain pekerjaan. Jika kumpulan praktik sumberdaya manusia tersebut berjalan dengan baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Model-model inilah yang sering dikelompokkan dalam perspektif *universalistic*.

Model *universalistic* yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggunakan tiga dimensi sistem karir sebagai prediktor variabel atau independen variabel yaitu; 1) dimensi kejelasan karir dan pengembangan, 2) dimensi sistem promosi & balas jasa, dan 3) dimensi keamanan kerja (Priyono, 2003). Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja organisasi, jadi hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

H1: Semakin baik kejelasan karir & pengembangan sumberdaya manusia maka akan semakin baik kinerja organisasinya

H2: Semakin baik sistem promosi & balas jasa maka kinerja organisasinya akan semakin baik

H3 : Semakin baik sistem keamanan kerja bagi sumberdaya manusia maka kinerja organisasinya akan semakin baik

Model kedua yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah adalah model *contingency*, model ini sering juga menggunakan berbagai istilah seperti; *matched with*, *contingent upon*, *consistent with*, *fit*, *congruence*, dan *coalignment* (Van de Ven dan Drazin, 1985.; Venkrataman, 1989). Model ini akan sangat berhubungan dengan kesesuaian suatu variabel dengan variabel lain dalam kerangka memprediksi variabel dependennya. Sehingga yang terlibat dalam model tidak hanya dua macam variabel dependen dan independent , tetapi ada variabel lain sebagai variabel kontingensi dalam hal ini adalah variabel struktur organisasi sebagai moderasi. Berdasarkan pada kerangka pemikiran tersebut maka hipotesis yang dibangun adalah:

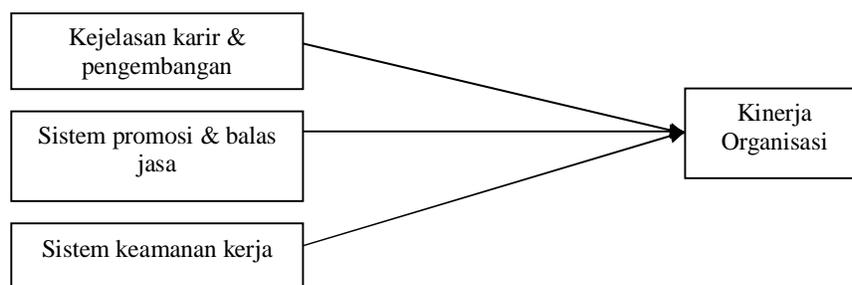
H4: Struktur Organisasi memoderasi pengaruh kejelasan karir & pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi.

H5: Struktur Organisasi memoderasi sistem promosi & balas jasa terhadap kinerja organisasi.

H6: Struktur Organisasi memoderasi sistem keamanan kerja terhadap kinerja organisasi.

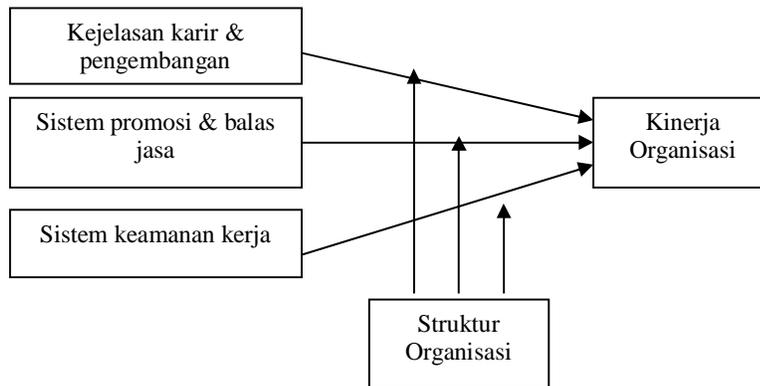
Secara grafis hipotesis 1, 2 dan 3 tersebut dapat dilihat dalam gambar 1 dibawah ini:

Gambar 1



Secara grafis hipotesis 4, 5 dan 6 tersebut dapat dilihat dalam gambar 2 dibawah ini:

Gambar 2



Metode Penelitian

Sampel dan teknik pengumpulan data

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pimpinan baik direktur atau manajer baik perusahaan manufaktur maupun jasa yang ada di Jawa-Tengah, karena jumlah populasi yang banyak maka untuk membatasinya digunakan metode *purposive sampling*. Artinya ada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang sengaja didesign untuk menentukan populasi dan sampling dalam penelitian. Dalam hal ini manajer perusahaan yang akan dipilih adalah direktur atau manajer dari perusahaan yang mempunyai jumlah karyawan diatas seratus dan terdaftar pada Kantor Wilayah Jamsostek Jawa-Tengah. Jumlah karyawan termasuk menjadi bahan pertimbangan dalam memilih perusahaan karena dengan cukup banyak karyawan dan menjadi peserta Jamsostek berarti di perusahaan kemungkinan besar ada hirarki atau jenjang karir. Selain itu perusahaan telah memperhatikan jaminan kerja pada karyawannya sesuai standar yang ada dalam program Jamsostek. Dipilihnya direktur atau manajer perusahaan karena dengan pertimbangan bahwa direktur atau manajer lebih peka terhadap sistem karir perusahaannya dan direktur atau manajer adalah pejabat di organisasi yang mampu memberikan penilaian terhadap sistem karir, struktur dan kinerja organisasinya.

Data dikumpulkan melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada direktur atau manajer dari perusahaan terpilih berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan *design* dalam *purposive sampling*. Karena setiap direktur atau manajer dianggap mewakili perusahaannya maka tingkat analisis di dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai organisasi bukan individual. Selain jawaban yang dikirim lewat pos responden yang bisa dijangkau oleh peneliti langsung didatangi dan diwawancarai dengan tujuan agar kuesioner dapat cepat kembali.

Operasionalisasi Variabel

Kinerja Organisasi

Banyak pengukuran kinerja baik pada tingkat individual, misalnya kinerja pegawai atau kinerja direktur atau manajer, dalam penelitian ini karena tingkat analisisnya organisasi maka yang dimaksud kinerja adalah kinerja organisasi atau perusahaan. Konsep pengukuran kinerja organisasi pernah dikemukakan oleh Campbell (1977) dengan menggunakan beberapa tolok ukur *organizational effectiveness*. Kinerja sebagai akibat hubungan kesesuaian dua variabel pernah diteliti oleh Govindarajan (1988), Segev (1989), Jennings dan Seaman (1994), dan Bae dan Lawler (2000). Uji reliabilitas pengukuran kinerja yang dilakukan Bae dan Lawler (2000) menunjukkan koefisien *alpha Cronbach* 0,67. Dengan menggunakan skala Likert 1 s/d 7 point,

angka 1 (satu) untuk skala sangat rendah, angka 2 (dua) rendah, angka 3 (tiga) agak rendah, angka 4 (empat) sama, angka 5 (lima) agak tinggi, angka 6 (enam) tinggi, dan angka 7 (tujuh) untuk skala sangat tinggi. Kinerja organisasi dalam penelitian ini diukur melalui indikator-indikator: 1) Tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dalam jangka panjang, 2) Tingkat pertumbuhan penjualan, 3) Kepuasan kerja karyawan, 4) Komitmen dan loyalitas karyawan pada perusahaan, 5) Kondisi keuangan perusahaan dilihat dari aspek likuiditas dan kemampuan dalam meningkatkan sumber-sumber keuangan, 6) Citra (*public image*) dan nama baik (*goodwill*) perusahaan, 7) Kualitas produk atau layanan yang dihasilkan perusahaan, 8) Produktivitas karyawan.

Sistem Karir

Penelitian yang dilakukan oleh Chaganti dan Sambharya (1987), Thomas *et al.* (1991), Delery dan Doty (1996), dan Datta dan Rajagopalan (1998), menunjukkan bahwa sebagian dari variabelnya menggunakan ciri-ciri sistem karir yang sesuai dengan tipologi Sonnenfeld (1989) yang terdiri dari lima belas item. Pengembangan skala pengukuran menggunakan dasar skala Likert, dimulai dari skala 1 untuk respon sangat tidak setuju terhadap pernyataan, sampai dengan skala 7 untuk respon sangat setuju pernyataan. Lima belas item pernyataan terbagi dalam tiga dimensi sebagai hasil analisis faktor pada pengujian validitas variabel sistem karir yang terdiri dari ; 1) dimensi kejelasan karir dan pengembangan, 2) dimensi sistem promosi dan balas jasa, dan 3) keamanan kerja (Priyono, 2003). Untuk lebih jelasnya dimensi dan indikator masing-masing tercermin dalam tabel 1:

Tabel 1
. Dimensi dan Item-Item Sistem Karir

Dimensi	No	Indikator
1. Kejelasan karir dan pengembangan	1	Tingkat kejelasan jalur karir karyawan
	2	Tingkat kejelasan masa depan karyawan
	3	Tingkat rutinitas program pelatihan bagi karyawan
	4	Tingkat penyediaan pelatihan bagi karyawan baru
	5	Program pelatihan untuk mendukung kenaikan pangkat
2. Sistem promosi dan balas jasa	1	Tanggapan atasan terhadap aspirasi karir bawahan
	2	Tingkat kesempatan karyawan untuk promosi jabatan
	3	Tingkat penyediaan berbagai program pelatihan
	4	Tingkat subyektivitas dalam penilaian kinerja
	5	Penilaian kinerja berdasarkan target-target kuantitatif
	6	Persepsi terhadap sistem bonus karyawan
3. Keamanan kerja.	1	Tanggapan terhadap keinginan untuk tetap bekerja
	2	Tingkat kemudahan dalam pemutusan hubungan kerja
	3	Tingkat jaminan untuk dapat bekerja
	4	Pilihan pemutusan hubungan kerja karena tekanan ekonomi

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Variabel-Variabel Penelitian

Indikator Valid Variabel Kejelasan Karir & Pengembangan	Komponen Matrik (Muatan Faktor)	KMO
Kejelasan jalur karir karyawan	0,840	0,714
Penyediaan berbagai program pelatihan	0,878	
Program pelatihan untuk mendukung kenaikan pangkat	0,897	
Indikator Valid Variabel Sistem Promosi dan Balas Jasa	Komponen Matrik (Muatan Faktor)	KMO
Kesempatan karyawan untuk promosi jabatan	.721	0,751
Penyediaan berbagai program pelatihan	.899	
Penilaian kinerja berdasarkan target- target kuantitatif	.875	
Persepsi terhadap sistem bonus karyawan	.751	
Indikator Valid Variabel Keamanan Kerja	Komponen Matrik (Muatan Faktor)	KMO
Tanggapan terhadap keinginan untuk tetap bekerja	.763	0,644
Kemudahan dalam pemutusan hubungan kerja	.766	
Pilihan pemutusan hubungan kerja karena tekanan ekonomi	.733	
Indikator Variabel Struktur Organisasi	Komponen Matrik (Muatan Faktor)	KMO
Variasi dalam pekerjaan/jabatan	.793	0,870
Perbedaan penghasilan dan prestise antar pekerjaan	.803	
Jumlah tenaga ahli/spesialis atau professional yang ada di organisasi	.673	
Kebutuhan pelatihan bagi sumberdaya manusia dalam organisasi	.740	
Proporsi pekerjaan yang digunakan dalam pengambilan keputusan	.750	
Keterlibatan seseorang dalam pengambilan keputusan	.800	
Indikator Valid Variabel Kinerja Organisasi	Komponen Matrik (Muatan Faktor)	KMO
Semua indikator valid	➤ 0,40	0,930

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel kinerja, sistem karir dan struktur organisasi dalam penelitian ini menggunakan metode konsistensi internal *Cronbach's alpha*. Instrumen akan dianggap reliabel jika minimum koefisien *alpha* adalah 0,60 (Hair *et al.*,1995). Berdasarkan perhitungan uji reliabilitas jika hasilnya menunjukkan bahwa variabel yang indikatornya telah memenuhi validitas dan

secara keseluruhan variabel tersebut mempunyai koefisien *Cronbach's alpha* di atas 0,60 maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel tersebut adalah reliabel. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika dalam pengujian analisis reliabilitas menghasilkan *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6. Hasil uji reliabilitas semua variabel dalam tabel 3 menunjukkan bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini reliabel.

Tabel 3
Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach
Kejelasan Karir & pengembangan	0,842
Sistem promosi dan balas jasa	0,827
Keamanan kerja	0,617
Struktur Organisasi	0,850
Kinerja Organisasi	0,951

Tabel 4
Jenis Jabatan Responden/Informan

Jabatan	Frekuensi	Persen
Direktur	18	8.4
Manajer Produksi	20	9.3
Manajer Pemasaran	96	44.9
Manajer Keuangan	8	3.7
Manajer Sumberdaya Manusia	66	30.8
Manajer Umum-lainnya	6	2.8
Total	214	100.0

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis dengan Model Regresi 1

Model Persamaan 1	R ²	F	Beta	Sig.
$Y = a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_1$	0,261	26,035		0,000
			$b_1 = 0.272$	0,001
			$b_2 = 0,412$	0,000
			$b_3 = -0,031$	0,684

Model Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model regresi linier berganda untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan 3. Notasi dan model matematis yang digunakan pengaruh variabel dimensi kejelasan karir & pengembangan (X_1), dimensi sistem promosi & balas jasa (X_2), dan dimensi keamanan kerja (X_3) terhadap kinerja organisasi (Y), dengan model:

$$1) Y = a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_1$$

Untuk hipotesis ke 4 sampai dengan 6 dilakukan pengujian dengan model moderasi dimana struktur organisasi sebagai variabel moderator diberi notasi M , dengan model :

$$2) Y = a_2 + b_4 X_1 + b_5 M + b_6 X_1 M + e_2$$

$$3) Y = a_3 + b_7 X_2 + b_8 M + b_9 X_2 M + e_3$$

$$4) Y = a_4 + b_{10} X_3 + b_{11} M + b_{12} X_3 M + e_4$$

Deskripsi Responden yang Jadi *Informan*

Responden dalam penelitian ini adalah para pimpinan yang terdiri dari direktur atau manajer yang mewakili perusahaan jasa maupun manufaktur, sehingga jawaban dari para pimpinan tersebut adalah mewakili perusahaan, karena responden mewakili organisasi maka lebih tepat digunakan istilah *informan*. Informan dalam penelitian ini terdiri dari 214 direktur atau manajer, jika mereka dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin maka 18,2% adalah wanita dan 81,8% adalah pria. Berdasarkan masa kerjanya sebagian besar informan sudah bekerja di perusahaannya lebih dari 10 tahun (72%), dan 28% para direktur/manajer dalam penelitian ini telah bekerja antara 5 s/d 10 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden/informan dominan pada tingkat sarjana yaitu 61,7%, tingkat diploma 28% dan yang sudah pascasarjana hanya 10,3%. Dilihat dari variasi jabatan dalam tabel 4 responden/informan dalam penelitian ini maka terbanyak pertama adalah manajer pemasaran (44,9%), dan terbanyak kedua adalah manajer sumberdaya manusia (30,8%).

Hasil Penelitian

Persamaan Regresi 1

Untuk menguji hipotesis 1, 2 dan 3 digunakan persamaan regresi linier sbagai berikut: $Y = a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_1$ dimana Y adalah Kinerja, X_1 sistem karir dimensi 1 (Kejelasan Karir & pengembangan), X_2 sistem karir dimensi 2 (Sistem promosi dan balas jasa), X_3 sistem karir dimensi 3 (Keamanan kerja). Dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil tercermin dalam tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien determinasi (Adjusted R Square) = 0,261 . Artinya 26,1% variabel kinerja organisasional dapat dijelaskan oleh variabel kejelasan karir & pengembangan, sistem promosi & balas jasa, dan keamanan kerja. Sedangkan dilihat dari uji F menunjukkan bahwa secara serentak variabel kejelasan karir & pengembangan, variabel sistem promosi & balas jasa, serta variabel keamanan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional.

Hasil pengujian hipotesis 1, 2 dan 3. menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima, artinya bahwa kinerja dipengaruhi oleh kejelasan karir dan pengembangan secara positif dan signifikan. Tingkat signifikansi pada hipotesis 1 adalah $0,001 < 0,05$ dengan koefisien regresi atau beta standardize sebesar 0,272.

Hipotesis 2 juga didukung artinya sistem promosi dan balas jasa terbukti berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasional. Tingkat signifikansi menunjukkan $0,000 < 0,05$ dengan beta standardized 0,412.

Hasil pengujian untuk hipotesis 3 dalam penelitian ini ditolak atau tidak terbukti artinya bahwa keamanan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional. Karena keamanan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja maka untuk model moderasi selanjutnya tidak dilanjutkan pembahasannya.

Persamaan Regresi 2

Pengujian hipotesis ke 4 dalam penelitian ini akan menggunakan model interaksi, yaitu interaksi variabel independent dengan variabel moderasi, dalam hal ini apakah kejelasan karir dan pengembangan dalam mempengaruhi kinerja dimoderasi oleh struktur organisasi. Persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = a_2 + b_4 X_1 + b_5 M + b_6 X_1M + e_2$$

M di dalam model ini adalah variabel moderasi yaitu struktur organisasi, dan X_1M adalah interaksi antara kejelasan karir & pengembangan dengan struktur organisasi. Dalam model interaksi ini yang menjadi fokus adalah apakah b_6 signifikan, jika koefisien beta interaksi signifikan maka struktur organisasi memoderasi pengaruh kejelasan karir terhadap kinerja, oleh karena itu tabel yang ditampilkan adalah langsung tabel koefisien regresi dari model regresi ke 2 seperti dalam tabel 6.

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis dengan Model Regresi 2

Model Persamaan 2	R ²	F	Beta	Sig.
$Y = a_2 + b_4 X_1 + b_5 M + b_6 X_1M + e_2$	0,443	57,385		0,000
			$b_4 = 1.723$	0,000
			$b_5 = 1.649$	0,000
			$b_6 = -2.112$	0,000

Tabel 7
Hasil Pengujian Hipotesis dengan Model Regresi 3

Model Persamaan 3	R ²	F	Beta	Sig.
$Y = a_3 + b_7 X_2 + b_8 M + b_9 X_2M + e_3$	0,353	39.769		0,000
			$B_7 = -1.216$	0,000
			$B_8 = -0.778$	0,000
			$B_9 = 2.410$	0,000

Ternyata hasil interaksi antara kejelasan karir & pengembangan dengan struktur organisasi signifikan dengan arah negatif. Arah yang negatif ini memberikan arti bahwa struktur organisasi memoderasi yang melemahkan pengaruh kejelasan karir & pengembangan terhadap kinerja.

Persamaan Regresi 3

Persamaan interaksi antara sistem promosi & balas jasa karir dengan struktur organisasi dalam dimodelkan sbb: $Y = a_3 + b_7 X_2 + b_8 M + b_9 X_2M + e_3$. X_2M merupakan variabel interaksi sistem promosi & balas jasa karir dengan struktur organisasi. Apabila koefisien beta dari interaksi ini signifikan maka struktur organisasi memoderasi. Ternyata dalam tabel 7 menunjukkan bahwa struktur organisasi memoderasi dengan arah positif dan signifikan, artinya struktur organisasi memperkuat pengaruh sistem promosi dan balas jasa terhadap kinerja, jadi hipotesis 5 didukung.

Persamaan Regresi 4

Persamaan regresi selanjutnya untuk model interaksi antara keamanan kerja dan struktur organisasi adalah:

$$Y = a_4 + b_{10} X_3 + b_{11} M + b_{12} X_3M + e_4$$

Persamaan ini sebenarnya digunakan untuk membuktikan hipotesis ke 6 yaitu apakah struktur organisasi memoderasi pengaruh keamanan kerja terhadap kinerja, akan tetapi karena hipotesis 3 yaitu pengaruh keamanan kerja terhadap kinerja tidak terbukti, maka hipotesis ke 6 tidak perlu diuji. Dengan kata lain hipotesis ke 6 juga ditolak.

Pembahasan

Berdasarkan uji hipotesis 1, 2 dan 3 seperti yang ada dalam persamaan regresi 1 maka hipotesis 1 dan 2 saja yang diterima, sedangkan hipotesis ke 3 ditolak. Diterimanya hipotesis 1 dan 2 merupakan suatu dukungan terhadap penelitian sebelumnya seperti penelitian lain dilakukan oleh Bae dan Lawler (2000) menguji praktik sumberdaya manusia terhadap kinerja, Priyono (2003) bahwa dimensi kejelasan karir & pengembangan, dan dimensi sistem promosi & balas jasa, berpengaruh terhadap kinerja. Dimensi yang ada dalam sistem

karir berpengaruh terhadap kinerja memberikan dukungan pada manajerial bahwa perlunya perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan praktik sumberdaya manusia khususnya pada perbaikan kejelasan karir, sistem promosi, dan sistem balas jasa untuk memacu kinerja organisasional.

Terbuktinya variabel struktur sebagai moderating variable memberikan dukungan penelitian yang menggunakan pendekatan kontingensi seperti pada penelitian yang dilakukan Habib dan Victor (1991) tentang hubungan *product/service diversity low* dan *Market involvement low*, yang lebih sesuai dengan struktur *functional* dan *international division*. Jika *product/service diversity high* dan *Market involvement low*, lebih sesuai dengan struktur *multidivisional*. Jika *product/service diversity low* dan *Market involvement high*, lebih sesuai dengan struktur *geographic region*. Jika *product/service diversity* dan *Market involvement high*, lebih sesuai dengan struktur *matrix*. Artinya variabel struktur organisasi sebagai faktor kontingensi untuk mempengaruhi kinerja organisasional. Model bahwa struktur organisasi sebagai salah satu faktor kontingensi merupakan pendekatan *fit model* dimana struktur organisasi sebagai *contingent factor* dari sistem karir dalam rangka mempengaruhi kinerja. Model pendekatan tentang *fit* dengan segala variasinya dibahas oleh Van de Ven., dan Drazin. (1985). Penerapan model *fit* tersebut pada praktik sumberdaya manusia pernah diteliti oleh Doty., Glick., dan Huber., (1993). Hasil penelitian *fit model* ini sekaligus memberikan inspirasi pada praktisi khususnya pada tataran manajerial untuk memperhatikan faktor-faktor kontingensi dalam organisasinya, karena sistem karir yang baik tidak serta merta membawa kinerja yang baik tetapi tergantung dari struktur organisasi yang digunakan dan tentu dipengaruhi juga oleh faktor kontingensi lainnya misalnya strategi, gaya kepemimpinan, modal sosial dan budaya organisasi.

Simpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis pada analisis hasil dan pembahasan ternyata dari enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini empat didukung yaitu ; Hipotesis 1 yang

menyatakan bahwa semakin baik kejelasan karir & pengembangan sumberdaya manusia maka akan semakin baik kinerja organisasinya. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa semakin baik sistem promosi & balas jasa maka kinerja organisasinya akan semakin baik. Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa struktur organisasi memoderasi pengaruh kejelasan karir & pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi. Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa struktur organisasi memoderasi sistem promosi & balas jasa terhadap kinerja organisasi.

Sedangkan hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini ada dua hipotesis yaitu; Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa semakin baik sistem keamanan kerja bagi sumberdaya manusia maka kinerja organisasinya akan semakin baik. Hipotesis 6 bahwa struktur organisasi memoderasi sistem keamanan kerja terhadap kinerja organisasi.

Meskipun ada dua hipotesis yang ditolak penelitian ini telah dapat membuktikan dan menjelaskan bahwa sistem karir berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dimoderasi oleh struktur organisasi. Kesesuaian sistem karir dan struktur organisasi akan memperkuat kinerja, sedangkan ketidaksesuaian sistem karir dan struktur organisasi akan melemahkan kinerja organisasi. Struktur organisasi mampu memoderasi sistem karir secara konsep merupakan dukungan terhadap model pendekatan kontingensi dari Van de Ven., dan Drazin. (1985), dan konsep dari Peters dan Waterman (1982) bahwa perlunya kesesuaian variabel-variabel internal dalam organisasi untuk mendukung kinerja. Penelitian Macduffie (1995), dan Perry-Smith dan Blum (2000) pernah menguji konsistensi variabel-variabel dalam Sumberdaya Manusia (SDM) dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini melengkapi dan memperkuat pendekatan *fit* pada manajemen sumberdaya manusia, yaitu perlunya kesesuaian hubungan antar variabel-variabel praktik sumberdaya manusia atau *human resources bundles* dengan faktor kontingensi seperti struktur, iklim dan strategi organisasi merupakan vertikal atau eksternal *fit* (Baird dan Meshoulam, 1988; Wright dan McMahan, 1992).

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial adalah manfaat dari hasil penelitian yang dapat direkomendasikan untuk manajer-manajer perusahaan khususnya seperti sampel dalam penelitian ini yaitu perusahaan manufaktur dan jasa. Berdasarkan pengujian hipotesis ternyata kebijakan perusahaan yang terkait dengan dimensi-dimensi yang ada dalam sistem karir, seperti sistem balas jasa, promosi, dan kejelasan karir sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Tidak cukup hanya sistem karir yang baik yang akan berpengaruh terhadap kinerja, tetapi pimpinan perusahaan juga perlu memperhatikan adanya kesesuaian hubungan praktik sumberdaya manusia dengan iklim, strategi dan struktur organisasi. Sebagai contoh jika struktur nya bersifat sangat hirarki, sedangkan sistem karir dan balas jasa cenderung memberi kebebasan semua pegawai untuk berkompetisi maka ada ketidaksesuaian antara sistem karir dan struktur, hal ini akan membuat struktur justru menjadi faktor penghambat kinerja individu, kelompok dan pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Jadi kinerja organisasi bukan hanya dipengaruhi oleh variabel-variabel independen tetapi juga tergantung dari variabel-variabel kontingensi seperti struktur, strategi, budaya dan iklim organisasi.

Agenda Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini mempunyai tingkat analisis organisasi, meskipun yang menjadi responden adalah individu tetapi responden tersebut mewakili organisasi atau perusahaan. Salah satu kelemahan dengan menggunakan data primer yang berasal dari persepsi individu kemungkinan bersifat sangat subyektif, padahal akan digunakan untuk menarik kesimpulan yang bersifat organisasi. Oleh karena itu untuk penelitian berikutnya disarankan agar peneliti dapat mendisain pengukuran tidak hanya menggunakan kuesioner dengan data primer tetapi dikombinasi dengan data sekunder, misalnya untuk kinerja organisasi dilihat dari kinerja perusahaan yang lebih terukur.

Penelitian berikutnya juga bisa menambahkan faktor kontingensi lainnya sebagai moderating variabel misalnya variabel strategi, kepemimpinan, dan iklim organisasi.

Agenda penelitian selanjutnya bisa juga menambahkan variabel independennya seperti bukan hanya sistem karir tetapi juga sistem pemberdayaan, sistem pelatihan, dan sistem informasi manajemen. Jadi agenda penelitian selanjutnya dapat memperbaiki dari aspek metode penelitiannya ataupun penambahan jumlah variabelnya.

Referensi

- Bae, J., & Lawler, J.J., 2000. Organizational And HRM Strategies In Korea: Impact on Firm Performance in An Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43: 502-517.
- Baird, L., & Meshoulam, I., 1988. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13: 116-128.
- Balkin, D.B., & Gomez-Mejia, L.R. 1990. Matching Compensation and Organization Strategies. *Strategic Management Journal*, 11: 153-169.
- Burns, T., & Stalker, G.M., 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Campbell, J.P., 1977. On The Nature of Organizational Effectiveness. In P.S. Goodman & J.M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational effectiveness*: San Francisco: Jossey Bass, 106-131.
- Chaganti, R., & Sambharya, R., 1987. Strategic orientation and Upper Echelon Characteristics. *Strategic management Journal*, 8: 393-401.
- Chakravarthy, B.S., 1982. Adaptation: A Promising Methaphor For Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7: 35-44
- Cooper, D.R., & Emory, C.W, 1995. *Business Research Methods*. Boston : Richard D. Irwin, Inc.
- Delery, J.E., & Doty, D.H., 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of management Journal*, 39: 802-835.
- Djamilah, S., 2005. Analisa Pengaruh Dukungan Atasan, Keterlibatan Kerja, Lama di Organisasi dan Usia pada *Job Content Plateuing*. *Call Paper* Simposium Nasional Mahasiswa dan Alumni Pascasarjana Universitas Gadjahmada Yogyakarta.
- Doty, D.H., Glick, W.H., & Huber, G.P., 1993. Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36: 1196-1250.
- Doty, D.H., & Glick, W.H., 1994. Typologies as A Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 19 :230-251.
- Ghozali, I., 2005. *Analisis Multivariate*, Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V., 1988. A Contingency Approach To Strategy Implementation At The Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms With Strategy. *Academy of management Journal*, 31: 828-853.
- Granrose, C.S., & Portwood, J.D. 1987. Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *Academy of management Journal*, 30: 699-720.
- Habib, M.M., & Victor, B. 1991. Strategy, Structure, And Performance Of U.S. Manufacturing and Service Mncs: A Comparative Analysis. *Strategic management Journal*, 12: 589-606.
- Hage, J., 1965. An Axiomatic Theory of Organization. *Administrative Science Quaterly*, 10: 289-320.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., 1995. *Multivariate Data Analysis*, (Fourth.ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Jennings, D.F., & Seaman, S.L. 1994. High and Low Levels of Organizational

- Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance. *Strategic management Journal*, 15: 459-475.
- Macduffie, J.P., 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Montemayor, E.F., 1996. Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms. *Journal of Management*, 22: 889-908.
- Perry-Smith, J.e., & Blum, T.C., 2000. Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 43: 1107-1117.
- Pfeffer, J., 1989. A Political Perspective on Careers: Interests, Networks, And Environments. *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press:380-396.
- Priyono, B.S., 2003., Analisis Pengaruh Praktik Sumberdaya Manusia sebagai Faktor Kontingensi Strategi terhadap Kinerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 10:2. 209-235
- Priyono, B.S., 2003. Analisis Pengaruh Kesesuaian Hubungan Strategi, Struktur dan Sistem Karir pada Kinerja Perusahaan Manufaktur di Semarang *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 10:1. 83-103
- Robbins, S.P., 1991. *Organizational Behavior*, New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Segev, E., 1989. A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business Level Strategic Typologies. *Strategic Management Journal*, 10: 487-504.
- Sonnenfeld, J.A., & Peiperl, M.A., 1988. Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology of Career Systems. *Academy of Management Review*, 13: 588-600.
- Sonnenfeld, J.A., 1989. Career Syatem Profiles and Strategic Staffing. *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press: 202-224.
- Stewman, S., & Konda, S.L., 1983. Career and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behavior. *American Journal of Sociology*, 88: 637-685.
- Thomas, A., Litschert, R.J., & Ramaswamy, K., 1991. The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: an Empirical Examination. *Strategic Management Journal*, 12 (7): 509-522.
- Thomas, R. J., 1989. Blue-collar Careers: Meaning And Choice in World of Constrain. *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press: 354-379
- Van de Ven, A.H., & Drazin, R., 1985. The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*, 7: 333-365.
- Venkatraman, N. 1989., The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of management Review*, 14: 323-444.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C., 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18: 295-320.

Lampiran 1

Reliability : Dimensi 1 Sistem Karir- Kejelasan Karir & Pengembangan**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rir1	8.51	7.622	.656	.828
rir6	9.10	6.816	.717	.772
rir8	9.19	6.763	.752	.736

Reliability : Dimensi 2 Sistem Promosi dan Balas Jasa**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rir4	12.98	17.272	.543	.828
rir5	13.55	14.699	.774	.725
rir10	13.77	15.238	.733	.745
rir15	14.21	15.920	.577	.818

Reliability : Dimensi 3 Sistem Karir- Keamanan Kerja**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.617	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rir11	9.56	6.858	.437	.508
rir12	9.67	6.212	.439	.497
rir14	9.54	5.912	.407	.550

Reliability : Struktur Organisasi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tur2	23.79	34.611	.674	.818
tur3	23.95	37.660	.690	.819
tur5	24.44	36.492	.547	.843
tur6	24.37	35.408	.618	.829
tur7	23.78	37.095	.621	.828
tur8	24.09	33.634	.686	.815

Reliability : Kinerja Organisasi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kin1	34.69	62.413	.829	.944
kin2	34.78	60.081	.855	.942
kin3	34.69	65.559	.807	.946
kin4	34.53	63.302	.802	.946
kin5	34.75	58.272	.835	.945
kin6	33.91	63.249	.823	.944
kin7	34.06	63.640	.818	.945
kin8	34.55	62.756	.821	.944

Lampiran 2**Regression : Persamaan 1****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 ^a	.271	.261	7.73606

a. Predictors: (Constant), rir3vldbr, rir2vldbr, rir1vldbr

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4674.355	3	1558.118	26.035	.000 ^a
	Residual	12567.795	210	59.847		
	Total	17242.150	213			

a. Predictors: (Constant), rir3vldbr, rir2vldbr, rir1vldbr

b. Dependent Variable: totkin

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.978	3.134		6.056	.000
	rir1vldbr	.637	.181	.272	3.517	.001
	rir2vldbr	.720	.108	.412	6.651	.000
	rir3vldbr	-.082	.201	-.031	-.408	.684

a. Dependent Variable: totkin

Regression: Persamaan 2**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 ^a	.450	.443	6.71702

a. Predictors: (Constant), krirtur1, turvalid, rir1vldbr

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7767.302	3	2589.101	57.385	.000 ^a
	Residual	9474.847	210	45.118		
	Total	17242.150	213			

a. Predictors: (Constant), krirtur1, turvalid, rir1vldbr

b. Dependent Variable: kinvalid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-29.739	6.437		-4.620	.000
	rir1vldbr	4.037	.482	1.723	8.377	.000
	turvalid	2.097	.212	1.649	9.893	.000
	krirtur1	-.116	.015	-2.112	-7.511	.000

a. Dependent Variable: kinvalid

Regression: Persamaan 3

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	krirtur2, turvalid, rir2vldbr ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinvalid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.362	.353	7.23596

a. Predictors: (Constant), krirtur2, turvalid, rir2vldbr

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6246.743	3	2082.248	39.769	.000 ^a
	Residual	10995.406	210	52.359		
	Total	17242.150	213			

a. Predictors: (Constant), krirtur2, turvalid, rir2vldbr

b. Dependent Variable: kinvalid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	59.806	7.211		8.294	.000
	rir2vldbr	-2.124	.450	-1.216	-4.720	.000
	turvalid	-.989	.280	-.778	-3.536	.000
	krirtur2	.085	.015	2.410	5.707	.000

a. Dependent Variable: kinvalid