

TESIS

**ANALISIS FAKTOR PENDORONG DAN PENGHAMBAT
PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI WANITA SERTA
PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI UNTUK MENCAPAI
POSISI MANAJERIAL**

**(Penelitian Pada Pegawai Wanita Yang Berkeluarga Di Lingkungan
Pemerintah Kabupaten Bojonegoro)**

TE 2006

30/06

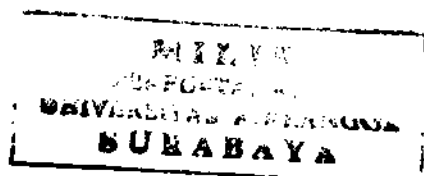


Oleh :

ERNA WIDAYATI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2006



TESIS

**ANALISIS FAKTOR PENDORONG DAN PENGHAMBAT
PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI WANITA SERTA
PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI UNTUK MENCAPAI
POSISI MANAJERIAL**

**(Penelitian Pada Pegawai Wanita Yang Berkeluarga Di Lingkungan
Pemerintah Kabupaten Bojonegoro)**

ERNA WIDAYATI

NIM. 090410743L

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2006

**ANALISIS FAKTOR PENDORONG DAN PENGHAMBAT
PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI WANITA SERTA
PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI UNTUK MENCAPAI
POSISI MANAJERIAL**

**(Penelitian Pada Pegawai Wanita Yang Berkeluarga Di Lingkungan
Pemerintah Kabupaten Bojonegoro)**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen
Pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga**

ERNA WIDAYATI

NIM. 090410743L

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
S U R A B A Y A**

2006

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL

Oleh :

Pembimbing

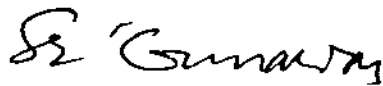


Dr. Siti Sulasmi, Psi., M.Sc

NIP. 130 787 690

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Manajemen
Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga



Drs. Sri Gunawan M.Com.DBA

NIP. 131 653 420

o

Telah diuji pada

Tanggal 5 September 2006

PANITIA PENGUJI TESIS

- Ketua** : Dra. Nurtjahja Moegni, M.Si
- Anggota** : 1. Dr. Siti Sulasmi, Psi, M.Sc
2. Dr. Warsono, ME
3. Dr. Anis Eliyana, SE, M.Si
4. Dra. Tientje Sumartini, MS

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah, Tuhan yang telah mengajar manusia dengan perantaraan kalam dan yang telah mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. Hanya karena Rahman dan Rahim-Nya semata penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Magister pada Program Studi Ilmu Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Rasa hormat dan terima kasih tidak terhingga disampaikan kepada Ibu Dr. Siti Sulasmi, Psi, Msc atas perhatian dan kesabarannya dalam memberikan bimbingan, sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Bupati Bojonegoro Bapak HM. Santoso dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro Bapak Heri Sujarwo,MSi yang telah berkenan memberi kesempatan dan kemudahan kepada penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

Tidak lupa penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada Tim Penguji Tesis ini atas masukan-masukan yang diberikan.

Dengan selesainya tesis ini, penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak, yaitu :

1. Seluruh keluarga penulis terutama kedua orang tua dan adik kakak yang terus memberikan perhatian dan dorongan untuk menyelesaikan tesis ini.

2. Seluruh responden dari penelitian ini yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penyusunan tesis.
3. Teman-teman sekelas S2 Iman Paralel angkatan 2004 khususnya Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu Niken Saraswati, SE., Andreas Silalahi, SE. dan Ririn Poerwanti, SE. yang telah bersedia menjadi teman diskusi dan memberikan semangat dalam penyusunan tesis ini.
4. Segenap staf Sekretariat yang telah banyak membantu dalam kelancaran penyelesaian tesis.

Meskipun penulis sudah berupaya menyelesaikan tesis ini dengan sebaik-baiknya tetapi penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh untuk disebut tulisan yang sempurna. Oleh karena itu, penulis menerima dengan tangan terbuka setiap saran dan kritik yang disampaikan untuk perbaikan tesis ini. Akhir kata, semoga keberadaan tulisan yang sederhana ini dapat memberikan sedikit arti bagi yang membutuhkan.

Bojonegoro, September 2006

Penulis

ABSTRAKSI

ANALISIS FAKTOR PENDORONG DAN PENGHAMBAT PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI WANITA DAN PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI UNTUK MENCAPAI POSISI MANAJERIAL

Erna Widayati
090410743L

Wacana mengenai emansipasi wanita sudah muncul sejak lama. Dampak dari perjuangan emansipasi tersebut adalah peningkatan jumlah pekerja wanita pada dekade terakhir ini, baik di kota besar maupun di daerah. Namun, pada level manajerial jumlah pegawai wanita masih sangat sedikit jika dibandingkan dengan jumlah pegawai pria yang menduduki tingkatan manajerial.

Hal ini dapat terjadi dikarenakan rendahnya akses wanita terhadap posisi manajerial jika dibanding pria. Labih jauh lagi, pemimpin wanita atau top manajer wanita seringkali tertinggal dalam hal pendapatan dan peningkatan kemampuan mereka. Fenomena ini dipandang oleh sebagian ahli sebagai refleksi adanya ketidaksetaraan serta ketidakadilan yang terjadi di masyarakat pada umumnya dan dunia kerja pada khususnya.

Penelitian ini melakukan 2 (dua) studi. Pertama, menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendorong dan penghambat pengembangan karier pegawai wanita. Kedua, menganalisis pengaruh faktor-faktor yang diperoleh dari studi 1 terhadap motivasi berkarier.

Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dengan menggunakan populasi sejumlah 119 pegawai wanita dari eselon IVB sampai IIIA dan seluruhnya digunakan sebagai sampel. Model analisis yang digunakan untuk mendukung studi pertama adalah Analisis Faktor, sedangkan studi kedua digunakan Regresi Linier Berganda.

Kata Kunci : pengembangan karier, gender, motivasi karier, tingkatan manajerial

ABSTRACT

THE DETERMINE OF WOMAN CARRIER DEVELOPMENT AND THEIR EFFECT TO MOTIVATION IN ACHIEVING MANAGERIAL LEVEL

Erna Widayati
090410743L

Woman emancipation issue was emerge in Indonesia from a long time ago. The effect of the emancipation emergence is a rising of working women in this last decades, in a big city and even a rural one. But, the number of woman who have reached managerial level is very little, contrary with the dominance of man in the managerial level. That happen because woman have lower access than man toward managerial level. Moreover a woman leader or top manager usually received lower salary and lower chance to increase their competencies. These fenomenas show an unfairness and unevenness between man and women, in the society and in the workplace.

This research consist of two studies. In study 1, qualitative approach is being use to identify any factor which determine woman's carrier development in organization. The study 2 was conducted in order to measure the effect of resulted factors to Motivation in Carrier Development (MCD / Y) and identify which factor has dominant effect to MCD.

This research was conducted in Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. The research object is any official woman in eselon IVB to eselon IIIA, total population is 119 official woman, all of them were used as sample (sensus method). Exploratory Factor Analysis was used to solve the first problem and Multiple Regression Analysis was used for second problem.

Keywords : career development, gender, career motivation, managerial level

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Lembar Pengesahan	iv
Penetapan Panitia Penguji	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Abstraksi	viii
Abstract	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Landasan Teori	5
2.1.1 Karier	5
2.1.1.1 Pengertian Karier	5
2.1.1.2. Pengembangan Karier	6
2.1.1.3. Perencanaan Karier	11
2.1.1.4. Manajemen Karier	16
2.1.2. Perilaku Individu	18
2.1.2.1. Gender	19

2.1.2.2	Wanita Dalam Berkarier.....	21
2.1.3.	Motivasi.....	23
2.1.3.1.	Pengertian dan proses Motivasi.....	23
2.1.3.2.	Teori Motivasi.....	35
2.2	Penelitian Terdahulu.....	39
2.2.1.	Penelitian Manning.....	39
2.2.2.	Penelitian Daley.....	40
2.2.3.	Penelitian Lamsa dan Sitonen.....	41
2.2.4	Penelitian Mary.....	42
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	43
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian.....	43
3.2.	Hipotesis Penelitian.....	44
BAB 4	METODE PENELITIAN.....	45
4.1.	Rancangan Penelitian.....	45
4.2.	Populasi dan Sampel.....	45
4.3.	Variabel Penelitian.....	46
4.3.1	Klasifikasi Variabel.....	46
4.3.2	Definisi Operasional Variabel.....	47
4.4	Instrumen Penelitian.....	50
4.4.1	Penilaian Instrumen Penelitian.....	50
4.4.2	Validitas Instrumen Penelitian.....	51
4.4.3	Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	53
4.5	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	54
4.6	Prosedur Pengumpulan Data.....	54
4.6.1	Jenis dan Sumber Data.....	54
4.6.2	Pengumpulan Data.....	55
4.7	Teknik Pengolahan Data.....	57
4.8	Teknik Analisis Data.....	57
4.8.1	Exploratory Factor Analysis.....	57
4.8.2	Uji Regresi.....	58

4.8.3 Uji Hipotesis.....	59
4.8.3.1 Uji F.....	59
4.8.3.2 Uji t.....	60
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	62
5.1. Deskripsi Karakteristik Responden	62
5.2. Deskripsi Jawaban Responden.....	63
5.3. Analisis Faktor	72
5.3.1 Merumuskan Masalah.....	72
5.3.2 Matrik Korelasi.....	74
5.3.4 Rotasi Faktor	75
5.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	83
5.5. Analisis Regresi.....	86
5.5.1 Hasil Pengujian Hipotesis	90
5.5.1.1 Pengaruh Secara Parsial.....	90
5.5.1.2 Pengaruh Secara Simultan	92
5.5.2 Pembuktian Asumsi Klasik	94
5.4.1.1. Gejala Multikolinearitas	94
5.4.1.2. Autokorelasi.....	95
BAB 6 PEMBAHASAN	96
6.1. Studi 1 (Faktor-faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan Karier	97
6.2. Studi 2 (Pengaruh Faktor-faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan terhadap motivasi mencapai posisi manajerial ..	100
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN	104
7.1. Kesimpulan	104
7.2. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Jenjang dan Jumlah Kepegawaian.....	46
Tabel 5.1 Kelompok Usia Responden	63
Tabel 5.2 Tingkat Pendidikan Responden	63
Tabel 5.3 KMO and Bartlett's Test	75
Tabel 5.4 Hasil Analisis Faktor	75
Tabel 5.5 Uji Validitas	84
Tabel 5.6 Uji Reliabilitas	86
Tabel 5.7 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda	88
Tabel 5.8 Matriks Koefisien Korelasi Pearson Variabel	95

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Jalur Karier Manajemen Umum	8
Gambar 2.2. Operasionalisasi Ambisi Pribadi dan Kebutuhan Organisasi dalam Perkembangan Karier Individu.....	9
Gambar 2.3. Dukungan Hirarki yang Diperlukan untuk Mengimplementasikan Perubahan.....	17
Gambar 2.4. Hierarki Kebutuhan Maslow.....	26
Gambar 2.5. Model Sederhana Motivasi.....	33
Gambar 3.1. Alur Penelitian	43
Gambar 5.1. Kerangka Konseptual Studi 2	87

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Pelaksanaan FGD
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 Jawaban Kuesioner
- Lampiran 4 Analisis Faktor
- Lampiran 5 Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 Uji Validitas
- Lampiran 7 Uji Multikolinearitas
- Lampiran 8 Uji Heterokedastisitas
- Lampiran 9 Uji Regresi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Menurut Wilson (1999:45) meskipun terdapat proporsi yang besar atau terjadi peningkatan jumlah pekerja wanita, akan tetapi akses wanita terhadap posisi manajerial puncak terlihat tidak berkembang (proporsinya kecil). Lebih jauh lagi, pemimpin wanita atau *top manager* wanita seringkali tertinggal dalam hal pendapatan serta peningkatan kemampuan mereka. Brett dan Stroth (1999:33) dalam penelitiannya menunjukkan temuan sebagai berikut: di Amerika Serikat *top manager* pria (secara keseluruhan) mengalami peningkatan pendapatan hingga sebesar 65% selama 5 tahun terakhir pada periode 1990-an. Sementara, wanita hanya mengalami peningkatan sebesar 54% untuk periode yang sama.

Menurut Billing dan Alvesson (1989:23) fenomena tersebut merefleksikan adanya ketidaksetaraan serta ketidakadilan di masyarakat pada umumnya dan dunia kerja pada khususnya. Implikasinya adalah wanita dianggap sebagai kelompok yang didiskriminasikan dan tidak memiliki peluang yang sama dengan kaum pria untuk posisi manajerial (Lamsa, 2000:14). Ketidaksetaraan timbul karena adanya hambatan dari wanita yang terjadi secara kodrati. Dengan peran sebagai wanita karier sekaligus seorang ibu rumah tangga membuat wanita perlu menyeimbangkan diri antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Selayaknya, argumen tersebut tidak membuat hilangnyanya obyektifitas mengenai pengembangan karier seseorang.



Dalam penelitian Kirchmeyer (2002:5) ditemukan adanya perbedaan pendapatan antara pria dan wanita yang dijelaskan melalui perbedaan gender dalam penentuan karier. Ini merupakan bukti dari bentuk diskriminasi terhadap wanita. Kondisi keluarga wanita sampai saat ini masih menjadi halangan untuk berkembang. Rendahnya prioritas wanita dalam promosi merupakan sebuah prediktor yang berakibat pada penurunan tingkat rata-rata promosi dibandingkan kaum pria.

Melalui pemaparan tersebut, terindikasi timbulnya fenomena piramida yang mengerucut dari jumlah wanita yang menduduki posisi kepemimpinan (manajerial). Daley (1995:12) dalam penelitiannya mengenai keberadaan 'atap kaca' (*glass ceiling*) menghasilkan temuan bahwa wanita seringkali menilai dirinya sendiri sebagai individu yang kurang berpendidikan. Oleh karena itu, wanita menganggap pria sebagai individu yang 'lebih pantas' dalam menjabat posisi tertentu terutama sebagai pimpinan.

Dengan berpijak pemaparan sebelumnya, maka perlu dilakukan suatu penelitian dengan mengangkat topik "***Analisis Faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan Karir Pegawai Wanita Serta Pengaruhnya Terhadap Motivasi Untuk Mencapai Posisi Manajerial***".

Sebagai obyek dalam penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Alasan mengambil obyek penelitian ini karena kondisi yang tercermin di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, hampir sama dengan gambaran fenomena yang telah diulas sebelumnya. Pada jajaran eselon 4A, perbandingan jumlah wanita dengan pria adalah 1:5, artinya 5 orang pegawai pria dengan 1

orang pegawai wanita. Skala perbandingan ini meningkat seiring peningkatan eselon. Pada eselon 3A (tingkatan manajerial di atasnya) terdapat 12 orang wanita pada tingkatan manajerial ini. Apabila digunakan perbandingan, maka pada eselon 3A perbandingan wanita terhadap pria adalah 1:10.

Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sebagai sebuah institusi negara mempunyai pola manajerial yang administratif dan hirarkhial. Secara normatif, penentuan kenaikan eselon didasari oleh prestasi, pendidikan, jenjang, kepangkatan dan masa kerja dari seorang pegawai. Masalah ini telah diatur secara jelas dalam peraturan kepegawaian.

1.2 Rumusan masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat pengembangan karir seorang pegawai wanita?
2. Apakah faktor-faktor tersebut berpengaruh secara signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi untuk mencapai posisi manajerial pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk:

1. Mengeksplorasi faktor-faktor yang menjadi pendorong dan penghambat pengembangan karir seorang pegawai wanita pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.
2. Mengkaji dan menganalisis hubungan faktor-faktor penentu pengembangan karir seorang pegawai wanita terhadap motivasi untuk mencapai posisi manajerial pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan akan memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Ilmu Pegetahuan, penelitian ini diharapkan mampu untuk menjadi referensi mengenai faktor-faktor gender dalam institusi kenegaraan. Selain itu, adanya mekanisme cek ulang (*re-check*) atas teori mengenai gender dalam sebuah organisasi.
2. Bagi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sebagai institusi atau organisasi yang menjadi obyek penelitian diharapkan penelitian ini mampu mengungkap fakta-fakta serta temuan baru tentang isu gender dalam institusi kenegaraan.
3. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan penulis mengenai isu gender serta aplikasinya dalam sebuah institusi kenegaraan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan teori

2.1.1 Karier

2.1.1.1 Pengertian Karier

Gibson *et al* (1995:47) mendefinisikan karier sebuah pola perilaku dari seorang individu yang mempunyai kaitan dengan pengalaman serta aktivitas pekerjaan saat ini maupun untuk masa mendatang. Sedangkan Greenhaus (1987:32) menyatakan bahwa definisi mengenai karier diturunkan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan karier sebagai pemilikan dan karier sebagai okupasi. Pendekatan pertama merujuk kepada pola pengembangan seseorang dalam pola pengembangan fungsi serta peranan dalam organisasi. Seseorang yang semula menjadi *sales force* dapat menanjak posisinya menjadi supervisor hingga manajer area. Pendekatan kedua lebih menitikberatkan kepada penyerapan-penyerapan nilai-nilai organisasi kepada individu.

Simamora (2004:69) mengemukakan definisi karier yang serupa satu sama lain, keduanya beranggapan bahwa karier ditunjang oleh sisi subyektif dan obyektif. Sisi subyektif menekankan kepada pelaku (karyawan) sedangkan sisi obyektif kepada nilai-nilai dalam organisasi.

Dalam kehidupan kerja maupun dalam kehidupan keluarga yang berjalan bersama-sama perjalanan karier karyawan memiliki arti penting. Karier adalah totalitas dalam melakukan pekerjaan sehingga memerlukan keseriusan seseorang terhadap suatu kerja yang digeluti dan tersusun secara sistematis dalam hidupnya

(Werter dan Davis, 1996). Sementara itu, menurut Handoko (2001:43) karier merupakan pekerjaan (jabatan) yang dipunyai atau dipegang dalam kehidupan kerja seseorang. Selain itu karier digunakan untuk mengidentifikasi orang-orang pada masing-masing peranan atau status. Dalam literatur *behavioral science* menggunakan istilah tersebut untuk tiga pengertian, yaitu :

1. Karier merupakan urutan promosi jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab lebih baik dalam kehidupan kerja seseorang
2. Karier menjadi petunjuk pekerjaan yang membentuk pola kemajuan yang sistematis dan jelas.
3. Karier digunakan sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Oleh karena itu, karier adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja (Dessler, 1997:26). Sejalan dengan pendapat tersebut Robbins (2002:142) merumuskan karier sebagai sebuah deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya. Stoner (1988:41) menambahkan bahwa Karier terkait dengan pola yang luas, yang muncul dari waktu ke waktu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Karier adalah posisi pekerjaan seseorang yang dicapai selama bekerja.

2.1.1.2 Pengembangan Karier

Pengembangan karier (*career development*) meliputi perencanaan karier (*career planning*) dan manajemen karier (*career management*). Menurut Simamora (2001:217), perencanaan karier merupakan sebuah proses

mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karier dan menyusun rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karier lebih bersifat institusional, proses ini merupakan sebuah mekanisme dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai upaya pemenuhan dalam masa mendatang.

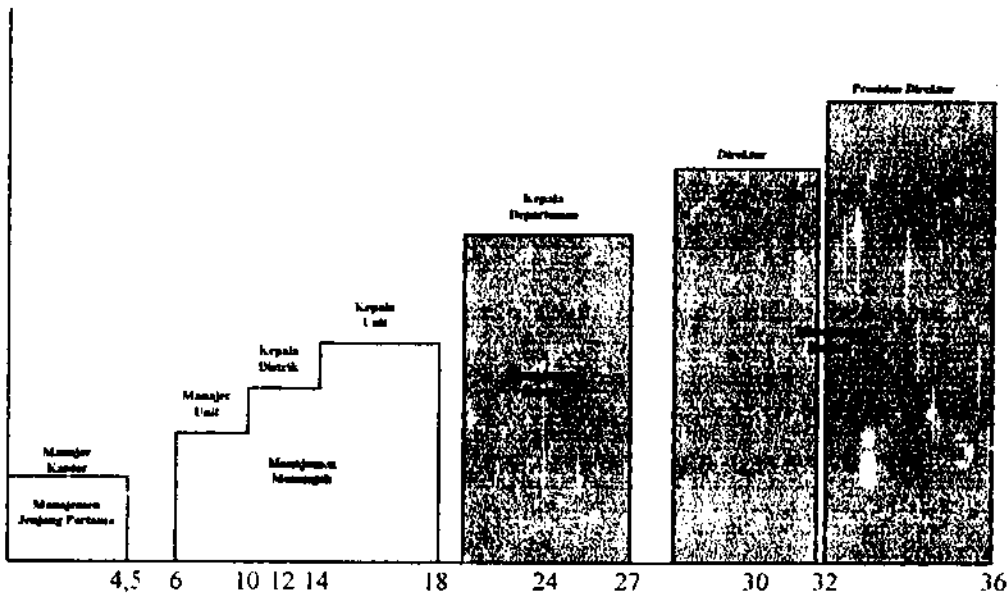
Menurut Dubrin (dalam Mangkunegara, 2004:33-34) pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka pada perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Tujuan dari pengembangan karier ini adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
7. Mengurangi Turnover dan biaya kepegawaian.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Noe *et.al* (1998:53) berpendapat bahwa pengembangan karier merupakan tugas organisasi dalam membentuk hubungan dengan individu yang mengelola kariernya. Individu merencanakan karier mereka guna meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan daya tawar mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Oleh karena itu, Mangkunegara (2004:35) menyatakan bahwa kesuksesan dalam tempat kerja akan membawa pengaruh besar dalam kehidupan keluarga maupun lingkungan perusahaan.

Manfaat pengembangan karier akan terjadi pada kemudahan pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu. Implikasinya hubungan dan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi sehingga program-program organisasi akan semakin kuat. Keberhasilan ini tidak seluruhnya dialami oleh karyawan, Marshal (2003:4) menyatakan bahwa individu yang cemerlang dan terbaik tidak selalu sukses, karena masih tergantung kepada bagaimana individu tersebut membuat pilihan-pilihan terbaik dari berbagai pilihan yang terdapat dalam lingkungan pekerjaannya.

Gambar 2.1. menjelaskan mengenai bagaimana jenjang karier dapat dicapai apabila individu atau karyawan telah mengumpulkan pengalaman dan kemampuan yang diperlukan dan telah siap dipromosikan untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih besar dan lebih tinggi, begitu juga sebaliknya.

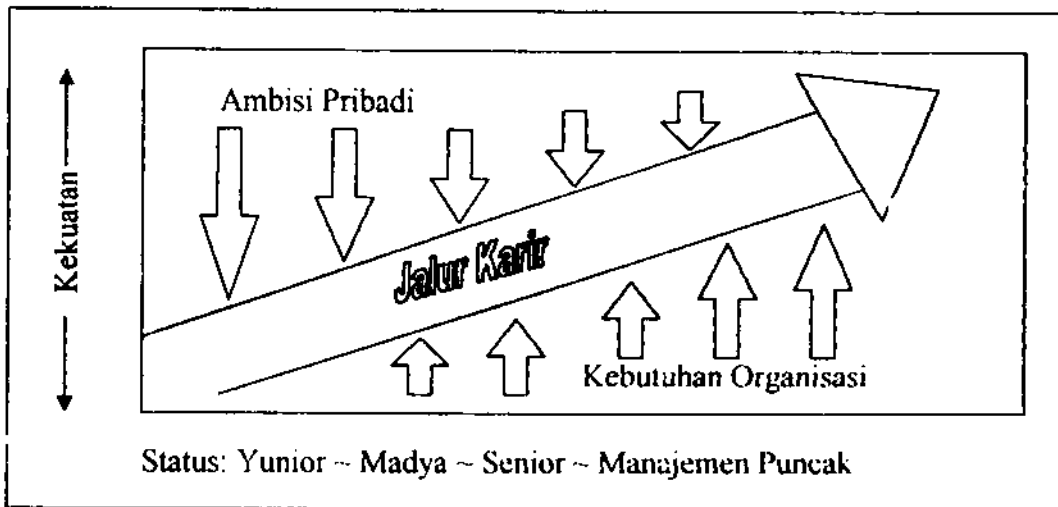


Sumber : Organisasi dan Manajemen, Gibson, Ivancevich, Donnely, 1988 : 558, didasarkan pada William F. Glueck, *Personel: A Diagnostic approach (pleno)*, Tex. Business Publications, 1978 : 272-273

Gambar. 2.1
Jalur Karier Manajemen Umum

Namun, karier karyawan tidak sepenuhnya sesuai dengan jalur karier tersebut, perlu dipertemukan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan individu karyawan dan intensitas kompetisi dalam menyeleksi karyawan dengan kemampuan dan pengalaman tertentu. Hal tersebut didukung oleh pendapat Lock dan Farrow (1993:74) yang menyatakan bahwa perkembangan karier tergantung dari interaksi dua faktor "kekuatan" yaitu ambisi pribadi dan kebutuhan organisasi. Program pengembangan karier yang kurang baik dapat menimbulkan keresahan dalam organisasi dan menimbulkan dampak negatif pada perusahaan.

Mekanisme kerja dua faktor penentu dalam perkembangan karier seseorang selama bekerja digambarkan oleh gambar 2.2. berikut:



Sumber : Organisasi dan Manajemen, Gibson, Ivancevich, Donnely, 1988 : 562.

Gambar 2.2

Operasionalisasi Ambisi Pribadi Dan Kebutuhan Organisasi Dalam Perkembangan Karier Individu

Pada tahap awal karier seseorang, kebutuhan dan ambisi pribadinya akan menjadi faktor utama dalam pertumbuhan dan arah kariernya. Semakin karyawan

mencapai jenjang yang lebih tinggi, maka kebutuhan organisasinya semakin mempengaruhi dirinya. Ketika ia sudah mencapai tingkat senior atau puncak dalam hirarki manajemen, maka kebutuhan organisasi biasanya akan mempunyai pengaruh utama dalam perkembangan kariernya.

Manajer periode setengah baya, usia 40 tahunan dan awal 50 tahunan mengalami saat-saat yang kritis dalam hidupnya. Saat ini merupakan waktu untuk pengambilan keputusan kembali baik mengenai perkembangan kariernya maupun kehidupannya pribadi dan bagaimana keduanya dapat diserasikan. Mengatur ulang atas semua hal yang mendasar atau perubahan teknis mungkin juga akan mempunyai dampak yang penting atas kemajuan Karier seseorang, dan dengan mengandaikan bahwa manajer siap untuk menanggapi kebutuhan organisasi. Dalam jangka lebih panjang, perkembangan diri dikaitkan dengan rencana karier seseorang, tergantung kepada arah seseorang ingin berkembang, menurut skala waktu yang ditentukan sendiri.

Menurut Nawawi (2001:22-23) beberapa pengertian pengembangan Karier yaitu:

- 1 Pengembangan Karier merupakan suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini memposisikan jabatan seseorang pekerja dilingkungan perusahaan, sebagai rangkaian dari jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya sebagai pekerja, sejak awal memasuki suatu organisasi atau perusahaan, sampai saat berhenti, baik karena pensiun atau berhenti atau diberhentikan maupun karena meninggal dunia, oleh karena pengertian ini dilihat dari segi jabatan yang berada di luar diri seseorang pekerja, maka disebut juga pengertian obyektif.
- 2 Pengembangan Karier adalah perubahan nilai-nilai sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan atau peningkatan usianya menjadi semakin matang. Pengertian ini merujuk bahwa fokus pengembangan karier kepada peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena penambahan usia perkembangan mental dan berlangsung selama seseorang menjadi pekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang terwujud

melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Oleh karena itu disebut juga pengertian subyektif.

3. Pengertian Karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan yang difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Handoko (2000:87) menyatakan bahwa ada 6 (enam) kegiatan pengembangan karier yang dapat dilakukan masing-masing individu sebagai berikut :

1. Prestasi kerja. Dengan prestasi kerja yang baik akan mendasari semua kegiatan pengembangan Karier lainnya. Kemajuan Karier sangat tergantung pada prestasi kerja.
2. *Exposure*. atau dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik, mempunyai kemungkinan kecil dalam memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran – sasaran kariernya.
3. Permintaan berhenti. Apabila ada kesempatan Karier ditempat lain maka yang bersangkutan dapat berpindah tempat bertugas atau bekerja. Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran Karier.
4. Kesetiaan organisasional. Kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas atau bekerja turut menentukan kemajuan Karier.
5. Mentors dan sponsor. Para mentor adalah pembimbing karier informal, sedangkan seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier. Bila para mentor atau pembimbing karier informal berhasil membimbing karier karyawan maka mereka dapat menjadi sponsor bagi orang lain.
6. Kesempatan untuk tumbuh. Melalui peningkatan kemampuan, misalnya melalui program latihan pengembangan kursus – kursus, dan lain - lain.

2.1.1.3 Perencanaan Karier

Perencanaan Karier berawal dari penilaian diri (evaluasi), yang membantu seseorang melihat jangkar karier (*career anchor*) yang dominan. Perencanaan karier akan membuat seorang individu menyadari atas kemampuan serta minatnya dengan mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun tujuan karier dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Di luar semua itu,

perencanaan karier juga dipengaruhi oleh kesesuaian tujuan-tujuan pribadi dengan kesempatan-kesempatan yang ada (Mondy, 1993:71). Byars dan Rue (1997:102) berpendapat bahwa perencanaan karier meliputi proses dimana individu merumuskan tujuan kariernya dan mengembangkan rencananya dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Schein (dalam Dessler, 1997:51) mengatakan bahwa perencanaan karier merupakan proses penemuan yang kontinyu dimana seseorang secara perlahan-lahan mengembangkan konsep tentang okupasi yang lebih jelas dilihat dari segi kesesuaian dengan bakat, kemampuan, motif, kebutuhan, sikap serta nilai-nilai.

Schein (dalam Dessler, 1997:53) mengemukakan bahwa perencanaan karier terdiri dari dua elemen penting. *Pertama*, perencanaan karier individual (*individual career planning*) yang terfokus kepada diagnostik dan prosedur untuk membantu individu menemukan potensi dirinya yang terpendam. *Kedua*, perencanaan karier organisasional (*organizational career planning*) yang merupakan pengintegrasian kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas dengan menitikberatkan kepada jalur karier (*career path*). Prosedur perencanaan karier individual meliputi:

1. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan ataupun jangkak karir.
2. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yangtersedia baik di dalam maupun di luar organisasi
3. Penyusunan tujuan karier melalui evaluasi diri
4. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karier
5. Perencanaan transisi karier

Simamora (2004:120) berpendapat bahwa motivasi individu dalam perencanaan karier adalah untuk meningkatkan status dan kompensasi,

memastikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan daya tawar dalam pasar kerja yang dinamis. Perencanaan karier individu serta organisasional tidak dapat dipisahkan. Simamora (2004:124) lebih lanjut mengemukakan bahwa motivasi organisasi dalam mendukung karier individu adalah:

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan
2. Mengurangi kekurangan tenaga kerja yang berbakat dalam perusahaan
3. Mempunyai keterikatan emosional dengan karyawan
4. Meningkatkan produktifitas
5. Mengurangi *turnover* karyawan
6. Adanya keterikatan antara manajer dengan bawahannya
7. Adanya citra rekrutmen yang positif

Selain itu, Simamora (2004:112) menambahkan mengenai enam (6) tipe orientasi pribadi dalam perencanaan karier. Enam orientasi pribadi tersebut adalah:

1. Orientasi realistik, yaitu sudut pandang atau preferensi individu terhadap hal-hal yang bersifat aktifitas-aktifitas fisik yang membutuhkan kekuatan, keahlian serta koordinasi.
2. Orientasi sosial, yaitu kesukaan (minat) individu terhadap hal-hal yang bersifat pelibatan emosi antar pribadi dibandingkan dengan perilaku fisik atau intelektual
3. Orientasi investigatif, yaitu ketertarikan individu dengan hal-hal yang bersifat aktifitas-aktifitas kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman) daripada afektif (perasaan, akting, emosional)
4. Orientasi konvensional, atau ketertarikan individu atas karier yang melibatkan aktifitas-aktifitas konvensional yang terstruktur serta teratur
5. Orientasi perusahaan, yaitu preferensi individu dalam memilih hal-hal yang berkaitan dengan aktifitas-aktifitas verbal untuk mempengaruhi orang lain lebih disukai daripada yang lain
6. Orientasi artistik, yaitu tipe individu yang tertarik dengan aktifitas-aktifitas ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi dan individualistik.

Perencanaan karier yang matang dan efektif serta realistik diharapkan mampu membuat individu lebih optimal dalam meniti kariernya sehingga kinerja perusahaan semakin baik. Gibson (dalam handoko, 2001:71) menyatakan bahwa kemajuan efektif melalui tahap-tahap karier di sepanjang jalur karier. Dari sudut

pandang organisasi, jalur karier merupakan bagian penting bagi perencanaan SDM. Kebutuhan SDM yang memadai dimasa depan tergantung dari langkah-langkah yang harus ditempuh orang melalui level-level organisasi.

Dari sisi individu, jalur karier merupakan urutan pekerjaan yang diinginkan dengan tanggung jawab berbeda untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan karier. Meskipun menjadi sebuah hal yang mustahil untuk menyatukan sepenuhnya kebutuhan organisasi dengan kebutuhan individual dalam jalur karier, namun perencanaan karier mampu mengatasi hal tersebut.

Schein (1996:213) menjabarkan mengenai konsep pribadi seseorang terkait dengan karirnya yang merefleksikan nilai dasar, motivasi dan kebutuhan, yaitu : (1) Otonomi atau kebebasan (*Autonomy independence*), (2) Keamanan atau stabilitas (*Security/stability*) (3) Kemampuan teknis fungsional (*Technical Functional Competence*), (4) Kemampuan manajerial umum (*General Managerial Competence*), (5) Kreativitas kepengusahaan (*Entrepreneural Creativity*), (6) Layanan atau dedikasi (*Service or Dedication to a cause*), (7) Tantangan murni (*Pure Challenge*) dan (8) Gaya hidup (*Life Style*).

Menurut Mangkunegara (2004:38) ,dalam perencanaan karier jangka panjang yang terjadi secara sistematis sejak tahap-tahap awal kehidupan manajerial, mengisyaratkan bahwa manajer perlu memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Mempelajari pengetahuan dan ketrampilan baru
- b. Mengembangkan pemahaman akan dunia secara meluas maupun secara mendalam.
- c. Mempunyai pengalaman berperan sebagai pemimpin dan manajer, yang mau tidak mau harus menjalankan wewenang dan bertanggung jawab.
- d. Semakin menyadari perilakunya sendiri dan dampak orang lain.
- e. Kepercayaan diri yang kuat, hal ini teruji sewaktu manajer menaiki jenjang, dari peran teknis kearah manajemen umum.

Menurut Handoko (2001:65), konsep-konsep dasar perencanaan karier adalah sebagai berikut:

1. Karier adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.
2. Jalur Karier adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk Karier seseorang.
3. Sasaran-sasaran Karier adalah posisi diwaktu yang akan datang dimana seseorang "berjuang" untuk mencapainya sebagai bagian dari Kariernya.
4. Perencanaan Karier adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran Karier, dan jalur ke sasaran tersebut.
5. Pengembangan Karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana Karier.

Baliback dan Slater (2002:95) menyatakan lima kunci dalam membuka potensi karier, yaitu :

1. Sikap dan motivasi dalam bekerja. Sebagian besar sikap terbentuk pada awal – awal kehidupannya, motivasi untuk bekerja akan timbul setelah individu tersebut matang, menikah, memiliki anak, atau memasuki tahap kehidupan dewasa.
2. Lingkungan kerja yang diinginkan. Untuk beberapa orang, lingkungan menjadi faktor yang penting, sedangkan untuk orang yang lain, tidak begitu penting dibanding yang lain. Lingkungan adalah jenis bidang atau industri yang membuat orang tertarik, ukuran organisasi, jenis uraian pekerjaan dan budaya kerja yang menjadi keinginannya.
3. Obyek pekerjaan (orang, data dan benda yang diinginkan dalam bekerja). Beberapa orang tidak peduli dengan siapa dia bekerja, data yang dia tangani seperti apa atau mengerjakan apa, sementara yang lain akan memperhatikan hal-hal tersebut. Ketidakcocokan atas satu hal saja akan membuat hasil pekerjaan menjadi tidak optimal.
4. Keterampilan yang dimiliki. Kecocokan antara ketrampilan dengan pekerjaan menyebabkan hasil yang optimal dalam pekerjaan.
5. Imbalan uang yang diharapkan. Bagi sebagian orang, uang menjadi pertimbangan utama dalam bekerja, kompensasi (uang) yang sesuai dengan pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga orang (individu) termotivasi untuk menambah kinerjanya.

Untuk membuka potensi Karier, individu seharusnya introspeksi dengan mengkaji sikap, motivasi, keterampilan, dan keinginan terhadap pekerjaan. Hal

tersebut memberi individu daftar periksa untuk pemilihan karier yang sesuai dengan tahapan dalam hidupnya.

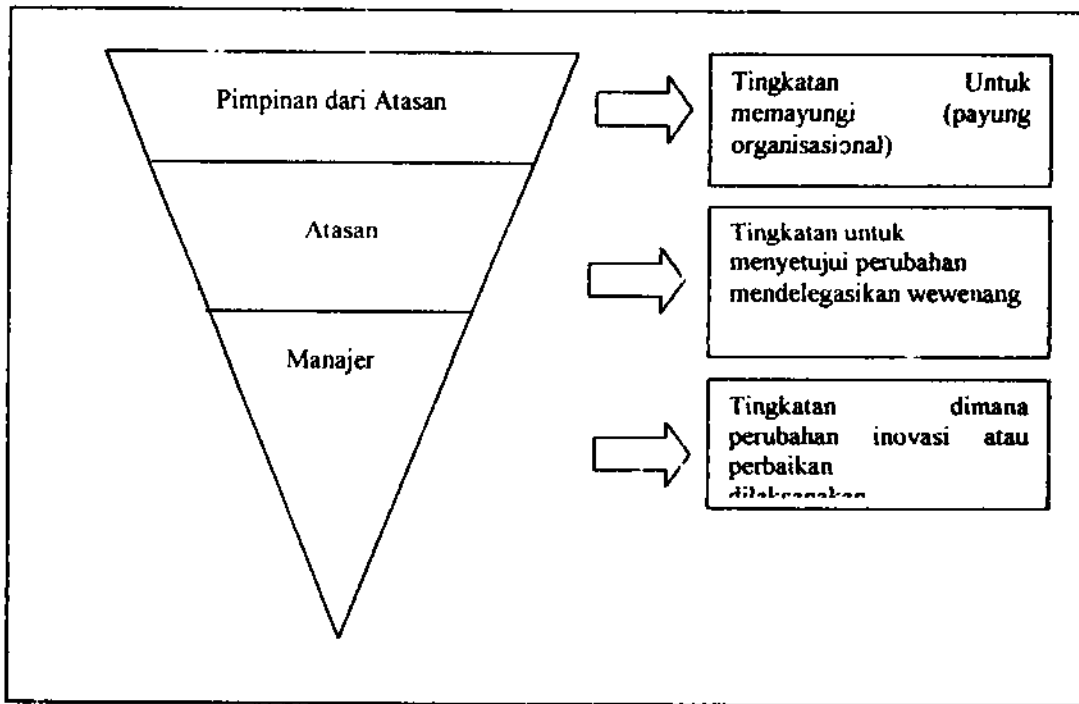
2.1.1.4 Manajemen Karier

Dessler (1997:71) berpendapat bahwa kegiatan personalia mempunyai dua fungsi penting, yaitu:

1. Peran tradisional, bertugas untuk memposisikan individu dalam posisi di organisasi yang sesuai dengan kemampuan, minat dan bakat yang memenuhi syarat
2. Peran lebih lanjut, yaitu menjaga kesesuaian kemampuan, minat dan bakat yang memenuhi syarat dengan tujuan organisasi. Selain itu, dibutuhkan pengembangan diri dari karyawan.

Nawawi (2001:42) menyatakan bahwa setiap organisasi/ perusahaan harus menerima menyadari bahwa keberadaannya di masa depan tergantung pada sumber daya manusia. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah perusahaan atau organisasi akan mengalami kemunduran dan ketersisihan karena tidak mampu dalam menghadapi persaingan. Oleh karena itu, diperlukan pembinaan Karier bagi para pekerja yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan oleh perusahaan.

Gambar 2.3 menunjukkan tingkat dukungan yang dibutuhkan untuk menerapkan serta mempertahankan perubahan dan perbaikan yang berdampak luas dalam perusahaan.



Sumber : Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997 : 208.

Gambar 2.3

Dukungan Hirarki yang diperlukan untuk Mengimplementasikan Perubahan

Gambar 2.3 memperlihatkan bahwa manajer mempunyai fungsi untuk melaksanakan inovasi atau perbaikan kinerja dalam organisasi. Pada level setingkat pimpinan yang diatas manajer, fungsi atasan adalah untuk melakukan persetujuan atas penyesuaian yang akan dilakukan dan melakukan pendelegasian wewenang kepada karyawan di bawahnya. Sedangkan pada level pimpinan dari atasan memiliki fungsi sebagai payung organisasi atau pelindung atau penanggung jawab dalam pelaksanaan operasionalisasi kegiatan organisasi dan bawahannya.

2.1.2 Perilaku Individu

Robbins (1996:39) mengklasifikasikan perilaku individu ke dalam sisi karakter biografis. Karakter biografis sendiri merupakan karakteristik pribadi-misalnya: umur, jenis kelamin dan status perkawinan-yang obyektif dan mudah diperoleh dari rekaman pribadi. Karakter biografis mampu mempengaruhi individu dalam melakukan pekerjaan. Keagresifan, kekompetitifan serta independensi seseorang merupakan karakteristik kepribadian yang dikembangkan sejak dini dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Dari sisi usia (umur), terdapat tiga pernyataan yang menghubungkan usia seseorang dengan kinerja mereka. *Pertama*, keyakinan bahwa semakin bertambah usia seseorang, maka kinerjanya semakin menurun. Sedangkan yang *kedua* adalah fakta bahwa terjadi fenomena angkatan kerja yang menua. *Ketiga* sulitnya perusahaan dalam menetapkan atau memberi perintah kepada seseorang untuk pensiun.

Unsur kedua dari karakteristik biografis yang menyebabkan fondasi perilaku individu adalah jenis kelamin. Sebenarnya permasalahan utama disini tidak terletak kepada jenis kelamin dari individu-individu yang bekerja, namun kepada pandangan atau perspektif orang terhadap jenis kelamin. Hal tersebut menimbulkan proses pembedaan kemampuan antara jenis kelamin yang satu dengan yang lain. Jenis kelamin wanita dianggap sebagai simbol dari tingginya tingkat *turnover* (keluar masuknya karyawan) dalam sebuah perusahaan (Mangione, dalam Quinn dan Mangione, 1977). Memang, tidak bisa dipungkiri bahwa secara kodrati wanita mempunyai beberapa keterbatasan fisiologis

dibandingkan dengan pria. Wanita tentu mengalami masalah hamil hingga persalinan yang tentu mempengaruhi kinerjanya.

Selain itu, faktor ketiga dari kondisi biografis seseorang adalah status perkawinan. Bagi beberapa orang menyangkut status 'sudah menikah' membawa konsekuensi berupa tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Hal ini berimbas kepada tingkat keajegan orang tersebut dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, keputusan dari orang tersebut untuk keluar (berhenti) dari perusahaan akan dipikirkan lebih dalam lagi.

2.1.2.1 Gender

Jenis kelamin (atau biasa disebut *gender*) dibedakan menjadi dua, yaitu pria dan wanita. Akhir-akhir ini *gender* dipandang bukan sebagai jenis kelamin saja, namun lebih luas daripada jenis kelamin dan lebih kepada pembedaan (diskriminasi) yang berdasar atas jenis kelamin.

Wanita berbeda dengan pria dalam membentuk konsepsi mereka tentang diri mereka sendiri, kehidupan mereka, dan dunia sekitar mereka. Perbedaan pandangan wanita dan pria mengenai realitas, menunjukkan bahwa ada satu potensi untuk mempertanyakan keyakinan yang ada pada saat ini mengenai hal yang penting bagi masyarakat yang kreatif dan produktif, bagaimana berhasil mengelola tantangan hidup orang dewasa yang kritis, keseimbangan antara kerja dan hal-hal lain. (Tyson and Johnson, 2001: 103).

Budaya yang hanya mengutamakan energi maskulin (mental dan fisik) serta mengerdilkan energi feminin (emosional dan spiritual). Karena itu untuk

mencapai potensi tertinggi, kita masing-masing harus menyeimbangkan antara energi maskulin dan energi feminin. Feminimisme diidentifikasi sebagai sifat utama wanita, sedangkan maskulinitas diidentifikasi sebagai sifat utama dari pria.

Paradigma kita sedang berubah, kehadiran kaum wanita dalam dunia kerja besar sekali manfaatnya dan perlu. Tidak hanya dirumah, tapi dalam bekerja dengan menyalurkan potensi dan bakat yang dimiliki. Kaum wanita sudah mulai menduduki berbagai posisi penting didunia kerja sebab mereka telah menyadari kekuasaan batin feminin sekaligus mengembangkan energi sisi batin maskulin dalam diri mereka (Field, 2001:235).

Sifat wanita yang tinggi terhadap toleransi dan cenderung menggunakan intuisi membuat wanita dalam pekerjaan manajerial terlihat lebih baik dalam menyesuaikan diri mereka. Sifat wanita tersebut juga kondusif terhadap meningkatnya ketidak pastian pasar kerja dan struktur peluang berdasarkan orientasi yang lebih didorong oleh nilai-nilai terhadap perkembangan karier. Hal itu kebalikan dengan orientasi manajer pria yang berciri rasionalistik (Tyson and Johnson, 2001:108).

Bagi wanita pekerja atau wanita karier, kendala yang dihadapi tidak hanya berasal dari lingkungan kerja saja, namun juga dari rumah tangga (apabila sudah berkeluarga). Para wanita Karier atau wanita pekerja tersebut adalah ibu rumah tangga yang sulit begitu saja dari lingkungan keluarga. Karena itu, dalam meniti karier wanita mempunyai beban dan hambatan lebih berat dibanding rekan prianya. Karena faktor-faktor diatas cukup banyak mempengaruhi pimpinan atau

atasan untuk menentukan posisi seorang wanita dalam struktur jabatan di perusahaan (Anoraga, 1992:87).

2.1.2.2 Wanita dalam Berkarier

Dalam salah satu penelitiannya, Mangione (1977:215) menyebutkan bahwa wanita dalam dunia kerja mempunyai tingkat *turnover* yang tinggi dibandingkan pria. Penyebabnya antara lain dari sisi fisiologis wanita, dimana dia harus bersalin sementara perusahaan tidak mampu memberi cuti yang cukup. Lebih jauh lagi, Deshpande *et.al* (2000), Mason dan Mudrack (1996) serta Ruegger dan King (1992) menyatakan bahwa wanita lebih beretika dalam pekerjaan dibandingkan pria.

Wanita lebih menekankan kepada mendukung dan mengembangkan rekannya (dalam hal karir). Pria dihipotesiskan mempersepsikan dirinya sendiri memiliki karakteristik maskulin yaitu agresif, kuat, rasional, percaya diri, kompetitif, dan independen (Faether, 1984; Lodan, 1985; Riger dan Galligan, 1980; Smircich, 1985, dalam Fagenson, 1998), sedangkan wanita dihipotesiskan memiliki karakteristik feminin yaitu ramah, emosional, lemah lembut, pengertian, memahami perasaan orang lain, suka menolong orang lain (Feather, 1984; Putnam dan Heinen, 1976; Shein, 1972, dalam Fagenson, 1998).

Dalam dunia kerja, timbul fenomena atap kaca (*glass ceiling*) antara pria dan wanita. Seringkali wanita dianggap sebagai pekerja sekunder (Robbins, 1996:98) yang tidak mempunyai ambisi untuk berkembang dan mempunyai orientasi terhadap karier yang kurang (Lamsa dan Sintonen, 2001:87).

Sebenarnya, antara pria dan wanita mempunyai nilai-nilai yang berbeda satu sama lain. Wanita dianggap mempunyai nilai atau preferensi yang berbeda dengan pria (Chodorow, 1978; Giligan, 1984; Lamsa *et al.*, 2000). Perspektif wanita dipengaruhi oleh latar belakang mereka dalam pola pendidikan, keluarga serta budaya yang terdapat di masyarakat. Kanter (1977) dalam penelitiannya menemukan anggapan bahwa posisi manajerial lebih mempunyai sifat 'maskulin' (pria) dibandingkan sifat 'feminin' (wanita). Oleh karena itu, wanita yang berkeinginan untuk menduduki posisi manajerial akan merubah sisi femininnya menjadi maskulin.

Ely (dalam Lamky, 1995:80) menemukan bahwa wanita lebih serius dalam pekerjaan mereka, lebih merasa puas dan lebih percaya diri ketika terdapat sejumlah wanita yang signifikan dalam posisi yang sama. Wanita memandang diri mereka sendiri secara berbeda ketika terdapat sejumlah kecil wanita dalam sebuah organisasi. Berdasarkan studi ini, dapat diasumsikan bahwa dukungan kelompok untuk wanita sangat dibutuhkan. Tanpa dukungan kelompok, pemimpin wanita mungkin memiliki kesempatan yang terbatas untuk berinteraksi dengan rekan wanita dan juga akses terbatas kepada wanita yang mungkin secara efektif dapat menjadi pembimbing, sponsor ataupun sebagai contoh peran (*role models*).

Brown dan Irby (1995) melaporkan penemuan bahwa wanita menjadi kurang percaya diri dan persepsi yang rendah terkait dengan pengembangan karir dan jaringan kerja. Menariknya, Brown dan Merchant (1993) mengidentifikasi 3 (tiga) komponen keberhasilan dukungan sistem terhadap wanita, yaitu jaringan kerja, panduan dan pembelajaran dari pengalaman yang lain. Jika dukungan

sistem memasukkan komponen tersebut, maka dimungkinkan bagi wanita untuk meningkatkan perasaan kepercayaan diri mereka, kesadaran akan teknik pengembangan karir dan keahlian mereka dalam jaringan kerja.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian dan Proses Motivasi

Pengertian motivasi ditafsirkan secara berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing ahli tersebut. Seperti Hersey dan Blanchard (1993 : 77). Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau *impuls*. Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya. Porter dan Miles (dalam Sujak, 1990 : 256) dan Berelson dan Steinier (dalam Wahjosumidjo, 1992 : 34), mengatakan motif pada hakekatnya merupakan *terminology* umum yang memberikan makna, daya dorong keinginan, kebutuhan dan kemauan, dan sesungguhnya bahwa motif-motif tersebut merupakan penyebab yang mendasari seseorang.

Robbins (1996 : 156) mendefinisikan motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Selanjutnya dikemukakan bahwa suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik.

Nitisemito (1998 : 88), hal yang merupakan kebutuhan bilamana dipenuhinya akan kepuasan sehingga kerja dan kegairahan ada harapan untuk ditingkatkan dapat dikatagorikan menjadi dua hal pokok :

- a. Kebutuhan yang bersifat material.
- b. Kebutuhan yang lebih bersifat non material.

Manusia melakukan kegiatan pada lazimnya, memiliki tujuan yaitu terarah demi meraih suatu hasil atau sasaran yang diinginkan. Tujuan kegiatan dalam psikologi disebut motif dan tujuan disebut arah yang akan dicapai dengan melalui sasaran-sasaran. Menurut Manullang (1992 : 54), motif adalah salah satu tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga didalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Kemampuan untuk memotivasi bawahan adalah merupakan ketrampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer organisasi. Dengan memahami peranan penting motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya (Sujak,1990 : 259). Sedangkan Amstrong (Kirbandoko,1988 : 48), mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara- cara tertentu.

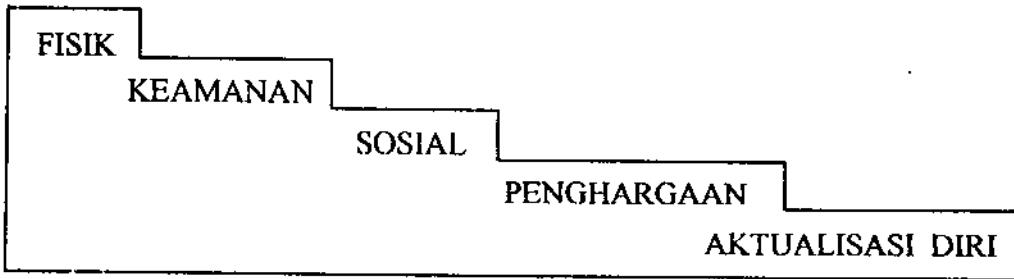
Beberapa faktor yang dapat mendorong motivasi oleh Helliriegel dan Slocum (dalam Sujak, 1990 : 246) mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi, yaitu :

- a. Perbedaan karakteristik individu.
- b. Perbedaan karakteristik pekerjaan.
- c. Perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Motivasi yang berdasarkan “Hirarki Kebutuhan secara Individu” yang dikemukakan oleh Maslow dalam Teori Maslow (Gibson et al, 1997 : 174-175), membagi kebutuhan menjadi lima tingkatan yaitu :

- a. Fisiologis : Kebutuhan makan, minum dan hal-hal lain yang penting untuk kehidupan (*The need for food, drink, shelter and relief from pain*).
- b. Keselamatan dan keamanan : kebutuhan perlindungan dari bahaya dan ancaman (*safety and security, the need for freedom from threat, that is the security from threatening events or surroundings*).
- c. Sosial : kebutuhan cinta, kasih sayang, diterima sebagai anggota kelompok sosial (*Belongingness, social and love, the need for friendship, affiliation, interaction and love*).
- d. Penghargaan Diri : kebutuhan memiliki harga diri yang stabil dan tinggi dan kebutuhan untuk dihormati orang lain, kebutuhan ini meliputi keinginan untuk berkecukupan, prestasi, reputasi dan status (*Esteem, The need for self esteem and from others*).
- e. Aktualitas diri : Kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan kecakapan untuk menjadi orang yang dipercaya orang lain bahwa mampu berbuat (*Self actualization, The need to fulfill one self by maximizing the use of abilities, skills and potential*).

Dalam teori hirarki kebutuhan menurut Maslow dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Gibson, Ivancevich and Donnely (1997 : 176)

Gambar 2.4
Hirarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow tingkat kebutuhan terendah adalah kebutuhan fisiologis. Dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah realisasi diri. Teori Maslow mengasumsikan pada dasarnya seseorang berusaha memenuhi kebutuhan pokok sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang sama, tetapi berbeda dalam dominasi kebutuhan. Kebutuhan akan menjadi motivasi atau penggerak jika belum terpenuhi, tetapi jika telah terpenuhi daya motivasinya akan berhenti.

McClelland (Gibson et al, 1997 : 177) menyatakan bahwa Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi orang lain. Di samping itu McClelland (Gibson et al, 1997 : 178) membagi kebutuhan pokok seseorang sebagai individu yang berhubungan dengan perilaku pekerja dalam organisasi menjadi tiga, yaitu The need for achievement (N ach), The need for power (N Pow) dan The need for affiliation (N aff)

N aff atau kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan individu lain atau dengan lingkungannya. Kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan kekuasaan (N Pow)

adalah merupakan kebutuhan-kebutuhan untuk tumbuh, kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan akan penghargaan dari Maslow. Sedangkan kebutuhan akan prestasi atau N Ach merupakan kebutuhan untuk berprestasi yang mirip dengan kebutuhan aktualisasi dari Maslow.

Selanjutnya dikatakan oleh McClelland bahwa apabila seseorang merasa mempunyai kebutuhan yang sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhannya. Misalnya bila seorang mempunyai N Ach yang tinggi, maka kebutuhan ini akan mendorong orang tersebut untuk menetapkan tujuan dan penuh tantangan dan ia akan bekerja keras karena mereka baru akan merasa puas bila dapat mencapai tujuannya (berprestasi). McClelland mengakui bahwa kebutuhan psikologis dan rasa aman lebih mendasar dari ketiga kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, tetapi ia menaruh perhatian sedikit pada kebutuhan-kebutuhan yang tingkatannya lebih rendah. McClelland dalam teorinya mempunyai ciri bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipelajari. Seperti kebutuhan prestasi yang pada mulanya rendah, dengan latihan dan pengalaman dapat menaikkan kebutuhan prestasi.

Hackman dan Oldham (dalam Sujak, 1990 : 254) telah mengidentifikasi dimensi inti (*Core dimension*) khususnya memperkaya pekerjaan. Apabila salah satu dimensi itu tidak ada, maka secara psikologis pegawai merasa terampas dan motivasi cenderung menurun. Dampak dimensi itu atas kuantitas kerja kurang andal. Semua pekerjaan manajerial kantor, dan

pekerja kantor, sering kali tidak mengandung dimensi inti tersebut, tetapi pegawai tertentu memandangnya sebagai hal yang pokok bagi motivasi internal.

Motivasi sering kali dikatakan menjadi kunci bagi kinerja tetapi motivasi itu dapat meningkatkan kinerja. Kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran yang positif yang dimiliki seseorang. Dengan demikian kinerja merupakan fungsi dari motivasi, keahlian dan persepsi. Selain itu motivasi juga dikaitkan dengan kepuasan kerja akan dapat meningkatkan manakala pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif, kinerja yang dicapai diimbangi dengan besarnya imbalan yang diterima dan imbalan yang diterima tersebut sesuai dengan kebutuhannya.

Proses motivasi secara konseptual, menurut Megginson (1993 : 231) terdiri atas 3 (tiga) unsur yaitu : *Motivational input*, *motivational decisions* dan *motivational outcomes* :

i. *Motivational input* (masukan motivasi) terdiri tiga variabel yaitu :

- a. Kebutuhan-kebutuhan pegawai (*Employee needs*) bahwa pegawai mempunyai kebutuhan eksistensi (biologis dan keamanan), kebutuhan relasi (kasih sayang, persahabatan, pengaruh) dan kebutuhan berprestasi (pertumbuhan/perkembangan, aktualisasi diri).
- b. Insentif organisasi (*organizational Incentives*) bahwa organisasi menyediakan hadiah penghargaan untuk memuaskan kebutuhan pegawainya misalnya: gaji, kesejahteraan, penghargaan, pengakuan,

teman kerja, supervise. Hadiah instrik misalnya: penyelesaian tugas, tantangan dan tanggung jawab.

c. Hasil persepsi (*perceptual outcomes*) bahwa pegawai memiliki bermacam-macam persepsi (anggapan/pandangan) tentang nilai/hadiah yang diberikan organisasi. Adanya hubungan antara kinerja dan hadiah. Kemungkinan pegawai mencapai hasil dari usaha-usahanya dalam bentuk kinerja dan lain-lain. Dan persepsi yang positif akan mengarah pada motivasi tinggi.

2. *Motivational Decision* (keputusan motivasi), menjelaskan proses dimana pegawai melakukan pilihan-pilihan dan keputusan motivasi bagi dirinya. Dalam hal ini terjadi proses *Motivational Efforts* (usaha motivasi) yaitu bila pegawai memiliki keahlian dan otoritas maka mereka cenderung menetapkan keputusan motivasinya atas dasar persepsinya tentang nilai-nilai penghargaan dan hadiah, hubungan antara kinerja dengan hadiah yang diterima, serta kemungkinan kemampuan menyelesaikan tugas.

3. *Motivational Outcomes* (keluaran motivasi), menjelaskan tentang hasil dan dampak motivasi terhadap pegawai, yang menunjukkan hubungan antara motivasi, kinerja, hadiah, kepuasan pegawai dan produktivitas organisasi.

Ada dua bagian yang diperhatikan dalam bagian ini yaitu :

a. *Reward* (hadiah) adalah penghargaan yang dapat atau tidak dapat diberikan atas kinerja pegawai. Penghargaan/hadiah ini bisa adil dan sepadan serta memuaskan pegawai atau sebaliknya bisa pula tidak adil, tidak memuaskan bahkan tanpa hadiah.

- b. *Satisfaction* (kepuasan) adalah kadar kepuasan pegawai bisa berpengaruh terhadap jenis atau intensitas kebutuhannya. Dan struktur kebutuhan yang berubah ini berpengaruh terhadap perilakunya di masa yang akan datang.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa motivasi ini dipengaruhi oleh kebutuhan, kepuasan, serta keseimbangan karena ketiga hal tersebut erat dengan sikap individu. Selanjutnya akan menimbulkan perilaku, kekuatan respon dan ketahanan perilaku. Hal ini berarti bahwa motivasi menyangkut sikap seseorang individu yang terdiri dari kognitif, afektif dan tindakan dimana Steer dan Porter (1975:40) mengemukakan bahwa motivasi terdiri dari tiga komponen utama yaitu ;

- a. *Energizing* yaitu sesuatu yang mendorong atau menentukan tingkah laku.
- b. *Directing* yaitu sesuatu yang membimbing atau mengarahkan tingkah laku
- c. *Maintaining Sustaining* yaitu sesuatu yang memelihara dan menindak lanjuti tingkah laku.

Oleh karena itu memotivasi sumber daya manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi kultur organisasi (Siagian, 1997 : 45-46) mempunyai 5 (lima) fungsi yaitu :

- a. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan salah
- b. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.

- c. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individu atau kelompok sendiri.
- d. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
- e. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan ini perlu mempertimbangkan apa yang dapat dikerjakan untuk mendorong individu berusaha sebaik-baiknya guna kepentingan organisasi dan kepentingan mereka sendiri. Hal ini berarti motivasi berhubungan dengan kepastian bahwa orang bergerak kearah yang diinginkan, dengan demikian maka sasaran motivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dan memastikan bahwa sejauh mnugkin keinginan dan kebutuhan para anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis.

Motivasi merupakan suatu elemen psikologis, sedangkan kerja merupakan suatu kegiatan yang kompleks dalam hal bentuk, sifat, sasaran, harapan dan realitas. Dengan itu maka orang bekerja tidak hanya untuk mencari uang semata tetapi ada hal lain. Salah satu diantaranya adalah bahwa orang mendapat kepuasan dari pekerja itu sendiri. Hal yang mendatangkan kepuasan dari pekerja itu bahwa dengan bekerja seseorang dapat menunjukkan prestasi. Kemampuan dan kekuatan untuk mengendalikan orang lain dan diri sendiri. Ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh McClelland (Amstrong,1988) yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk beralifiasi dan kebutuhan untuk berkuasa.

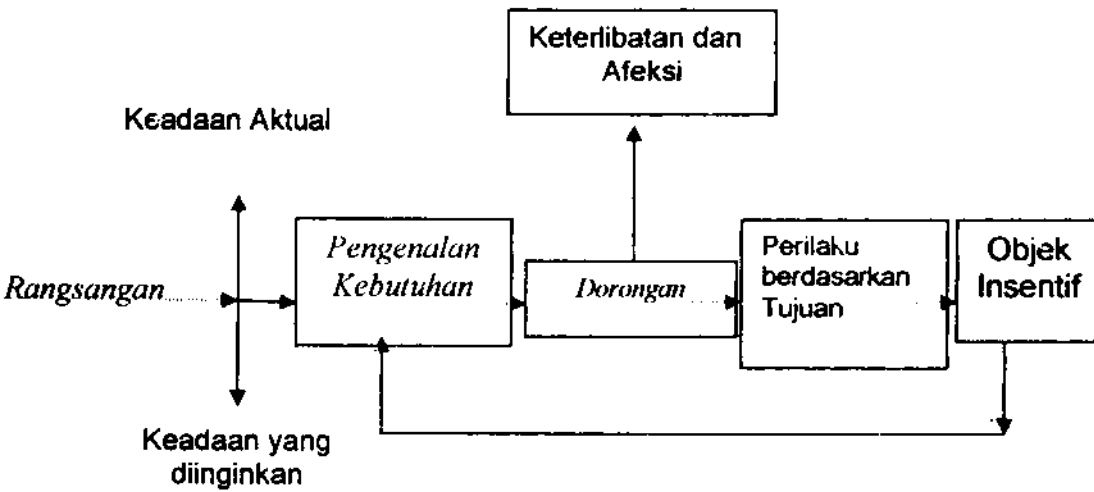
Memberi motivasi berarti akan menciptakan suasana subur untuk lahirnya motif. Dengan demikian memotivasi pegawai berarti mengharapkan dapat terjadi perubahan sikap dan meningkatkan mutu kerja pegawai. Dengan demikian upaya

meningkatkan motivasi kerja pegawai secara langsung mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Sinungan (1997:76) berpendapat bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Sementara itu, menurut Stanford (dalam Mangkunegara, 2004:63) motivasi adalah “... *as energizing condition of the organisme that serve to direct that organism toward the goal of a certain class*”. Motivasi merupakan kondisi penggerak yang menggerakkan individu ke arah suatu tujuan tertentu.

Baron, *et.al* (dalam Mangkunegara, 2004:64) mendefinisikan motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Mc.Cormick (1985) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Mowen dan Minor (2002) menggambarkan proses motivasi dengan gambar di bawah ini:



Sumber: Mowen dan Minor (2002)

Gambar 2.5

Model Sederhana Motivasi

Gambar diatas menyajikan sebuah model sederhana dari aliran kejadian yang terjadi ketika individu mengalami keadaan yang bersifat multivasional. Model ini menyajikan tentang lima konsep pokok dari studi tentang motivasi, yaitu pengenalan kebutuhan, dorongan, perilaku berdasarkan-tujuan, objek insentif dan afeksi.

Pada mulanya, timbul rangsangan yang memacu pengenalan kebutuhan. Rangsangan ini berasal dari dalam diri individu dan dari keinginan untuk mengubah kondisi. Dari luar individu, rangsangan timbul dari karakter lingkungan, budaya serta norma-norma dalam masyarakat. Terjadinya *gap* antara keadaan yang diinginkan seseorang dengan keadaan aktual orang tersebut yang ditimbulkan oleh rangsangan, maka akan timbul kebutuhan. Atau, pengenalan kebutuhan terjadi apabila terdapat ketidaksesuaian antara keadaan aktual dengan keadaan yang diinginkan.

Ada dua generalisasi tentang operasi kebutuhan, yaitu secara lahiriah dan efek dari pemenuhan kebutuhan. Kebutuhan yang berasal dari pembawaan lahir akan mendorong individu untuk mengenali berbagai kebutuhan fisiologis: seperti makanan, udara, air dan barangkali kontak dengan manusia lainnya. Kebutuhan inndividu tidak secara penuh dipuaskan, artinya pemenuhan kebutuhan atas sutau barang akan mendorong pemenuhan kebutuhan yang lain. Misalnya jika kebutuhan akan televisi dipenuhi, maka kebutuhan akan listrik (sumber tenaga) akan muncul.

Munculnya kebutuhan ini akan menghasilkan dorongan. Sebuah dorongan adalah keadaan afektif di mana seseorang mengalami dorongan emosi dan fisiologis. Apabila seseorang mengalami keadaan dorongan ini, mereka terlibat dalam perilaku-berdasarkan-tujuan. Perilaku-berdasarkan-tujuan terdiri dari tindakan yang dilakukan untuk meringankan keadaan kebutuhan seseorang-dalam konteks pencarian informasi serta berbicara dengan individu lain tentang sebuah kebutuhan.

Insentif individu berupa *prestige*, aktualisasi diri serta pemenuhan kebutuhan atas produk, jasa dan informasi atau bahkan orang lain yang diperkirakan oleh konsumen akan memuaskan kebutuhan. Objek-objek insentif dihubungkan kembali ke tahap pengenalan kebutuhan, di mana objek tersebut digunakan untuk mempersempit kesenjangan antara keadaan aktual dengan keadaan yang diinginkan. Objek insentif ini hampir sama dengan penguatan, dan para konsumen akan mengarahkan perilaku mereka untuk memperoleh objek tersebut guna memenuhi kebutuhan.

2.1.3.2. Teori Motivasi

Teori dasar kebutuhan manusia adalah bersumber dari konsep yang diungkapkan oleh Maslow (dalam Handoko,1997:99), yaitu *pertama* kebutuhan-kebutuhan yang dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai kebutuhan yang tertinggi dan *kedua* suatu kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivator utama perilaku.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997:29) teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua, yaitu teori kepuasan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*). Teori kepuasan tentang motivasi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan. Teori Hirarkhi Kebutuhan dan Teori ERG merupakan teori yang tergolong dalam teori kepuasan.

Teori Hirarkhi Kebutuhan Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang, dimana kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarkhi kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, perumahan, oksigen, tidur, seks, dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*)

Kebutuhan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan Sosial (*social needs*)

Antara lain kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan lain sebagainya.

4. Kebutuhan harga diri/penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai akan prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan, dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self actualization needs*)

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan hirarkhi kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan yang menunjukkan kemampuan, keahlian, dan potensi yang dimiliki seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus-menerus dan tidak pernah terpuaskan.

Sebagaimana halnya dengan teori hirarkhi kebutuhan Maslow, teori ERG dari Clayton Alderfer juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarkhi. Alderfer dan Maslow sependapat bahwa orang cenderung meningkat hirarkhi kebutuhannya sejalan dengan terpuaskannya kebutuhan di

bawahnya. Akan tetapi Alderfer tidak sependapat dengan Maslow, bahwa suatu kebutuhan harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum tingkat kebutuhan di atasnya muncul.

Teori ERG Alderfer dalam bukunya Nimran (1999:92) adalah singkatan dari *Existence, Related, and Growth* (eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan).

Ketiga kelompok kebutuhan tersebut adalah :

1. *Existence needs* (eksistensi/keberadaan), yang termasuk dalam kelompok kebutuhan ini adalah apa-apa yang dapat dipenuhi oleh sejumlah kondisi material. Karenanya kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan yang lebih terpenuhi oleh kondisi material daripada oleh hubungan antar pribadi, misalnya adalah kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, perumahan, dan keamanan. Kalau dalam organisasi, kebutuhan yang dimaksud adalah upah, kondisi kerja, jaminan sosial, dan sebagainya.
2. *Relatedness needs* (keterikatan), kebutuhan ini terpenuhi melalui adanya komunikasi terbuka dan pertukaran pikiran antara orang-orang yang berhubungan (misalnya dalam organisasi). Kebutuhan keterkaitan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja. Ini berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan sosial dan harga diri dalam teori tingkat kebutuhan Maslow.
3. *Growth needs* (pertumbuhan), kebutuhan ini terpenuhi oleh keterlibatan yang kuat dalam tempat/lingkungan kerja yang didalamnya menggambarkan adanya pemanfaatan secara penuh keahlian dan kemampuan serta

pengembangan secara kreatif atas keahlian-keahlian dan kemampuan yang baru. Kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan aktualisasi diri, dan sebagian dari kebutuhan harga diri Maslow.

Gitosudarmo dan Sudita (1997:34) mengemukakan bahwa Teori ERG Alderfer didasari pada tiga proposisi pokok, yaitu:

1. Semakin kurang masing-masing tingkat kebutuhan dipuaskan semakin besar keinginan untuk memuaskannya.
2. Semakin dipuaskannya tingkat kebutuhan yang lebih rendah, semakin besar atau semakin kuat keinginan untuk memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.
3. Semakin kurang tingkat kebutuhan lebih tinggi dipuaskan, semakin rendah tingkat kebutuhan yang diinginkan (*need frustation*).

Terdapat sejumlah perbedaan dalam kategori teori motivasi ERG dari Alderfer dan hirarkhi dari Maslow. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang predomnan terpuaskan. Sebaliknya teori ERG menyatakan bahwa tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan oleh Maslow, proses penurunan frustasi yang terjadi. Yaitu jika seseorang terus menerus frustasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, yang menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan ke tingkat yang lebih rendah.

Motivasi karier sendiri didefinisikan sebagai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan saat ini dan untuk mencapai harapan yang berhubungan dengan berbagai macam peran manajerial (Grzeda, 1999:233). Motivasi karier berkaitan dengan keputusan karier dan perilaku, misalnya untuk mencari dan menerima suatu pekerjaan, bertahan dalam suatu organisasi, meninjau kembali rencana karir, mencari pelatihan dan pengalaman kerja baru, dan menetapkan dan mencoba menyempurnakan tujuan karir.

2.2 Penelitian sebelumnya

2.2.1 Penelitian tentang Pengaruh Gender dan Tingkat Manajerial terhadap Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Kepuasan.

Tracey T. Manning adalah professor psikologi di Notre Dame, Maryland, Baltimore, Amerika Serikat. Dalam kumpulan jurnal *Women in Management Review*, Manning (2002) menulis tentang pengaruh *gender* dan tingkat manajerial terhadap gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja.

Penelitian Manning dilakukan di salah satu lembaga pelayanan di Amerika Serikat (*US Social Services*). Hasilnya menunjukkan bahwa manajer pada posisi manajer puncak mempersepsikan dirinya sebagai pemimpin yang transformasional (baik pria maupun wanita), sedangkan menurut responden tingkat kepemimpinan transformasional mereka masih kurang. Sementara itu, manajer dengan tingkat manajerial dibawahnya menganggap diri mereka sebagai seorang pemimpin. Menurut responden, mereka justru mempraktikan gaya kepemimpinan transformasional lebih baik.

Hal tersebut dipengaruhi oleh status organisasi, pengalaman dan umpan balik dari proses mempengaruhi, persepsi individual pemimpin terhadap dirinya sendiri dan hambatan yang dialami oleh wanita dalam usahanya mencapai suatu posisi manajerial tertentu.

2.2.2 Penelitian tentang Pengembangan Karier pada Pegawai Federal.

Daley (2003:223) dalam penelitiannya yang berjudul "*Attribution Theory and The Glas. Ceiling: Career Development Among Federal Employee*" berusaha untuk menjelaskan fenomena tentang karakter atau atribut individual dalam kegagalan memperoleh promosi atau pengembangan karier lebih lanjut. Menggunakan data survai pengembangan karier tahun 1991/1992 (U.S. Merit Systems Protection Board, 1992; Naff, 1992), untuk meneliti respon dari pengabaian promosi dan kesempatan pengembangan karier yang terjadi di antara pegawai negara federal di Amerika Serikat. Respon dari pegawai tersebut digolongkan ke dalam empat kategori, yaitu lelaki-kulit putih, wanita-kulit putih, lelaki-minoritas serta wanita-minoritas.

Pada fenomena pengembangan promosi, perbedaan gender menimbulkan hasil sebagai berikut: wanita seringkali menilai dirinya sendiri sebagai individu yang menilai dirinya sendiri sebagai seseorang yang kurang berpendidikan. Oleh karena itu, wanita menganggap pria sebagai individu yang 'lebih pantas' dalam menjabat posisi tertentu. Sementara itu, dari sisi ras (suku bangsa) diperoleh hasil bahwa kelompok minoritas dapat menduduki suatu posisi tertentu disebabkan kelompok-kelompok suku bangsa yang sama mendukungnya (kronimisme).

2.2.3 Penelitian tentang Pendekatan untuk Memahami Pemimpin Wanita dalam Dunia Kerja.

Lamsa dan Teppo Sintonen (2001) dalam penelitiannya yang berjudul "*A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life*" berusaha untuk mengembangkan pendekatan teoritis baru mengenai fenomena sedikitnya manajer (pemimpin) wanita dalam perusahaan. Dengan tujuan memperoleh pendekatan teoritis baru, metode analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kepustakaan, dimana pendekatan ini dapat digunakan untuk mengeksplorasi teori-teori yang mampu mendukung pernyataan dalam penelitian.

Secara teoritis, paparan-paparan teori yang menjelaskan aspek manajerial didominasi oleh perilaku pria dalam organisasi dan hal tersebut tercantum dalam penelitian yang dilakukan oleh Calas dan Smircich (1996) serta Mills (1997). Lebih lanjut, Powell (1988) menyebutkan banyak teori mengenai manajemen yang efektif didasari oleh perilaku manajer pria. Beberapa penulis yang lain juga setuju mengenai pemuatan unsur-unsur maskulin dalam teori manajemen (Aaltio dan Marjosola, 1994; Billing dan Alvesson, 1989, 1994; Boot, 1994; Calas dan Smircich, 1991, 1993; Lamsa *et al*, 2000; MacLellan dan Dobson, 1997; Mills, 1988). Kajian mengenai wanita dalam dunia kerja semkian populer, namun seringkali mereka mengadopsi sisi maskulin sebagai adaptasi.

Dalam kehidupan sosial, pembentukan opini dari pelaku sosial diinterprestasikan dari bahasa dan komunikasi mereka. Pendekatan tersebut berasal dari teorema *social constructionist perspective* dan tradisi. Tradisi sendiri dapat

dijelaskan melalui dua pendekatan, yaitu efek membangun dari tradisi itu sendiri ataupun pemahaman tradisi secara tekstual (Hardy dan Phillips, 1999).

Salah satu perspektif dari diskriminasi atas manajer wanita dapat dijelaskan dalam konsep perilaku atau tindakan. Tindakan diskriminasi sendiri timbul dari ideologi seseorang. Kesimpulan dari penelitian ini adalah persepsi atas seorang wanita timbul dari budaya yang ada (tradisi) dan pemahaman ideologi yang diyakini.

2.2.4 Penelitian tentang Pengembangan karier dan aspirasi wanita pada level manajerial

Mary (2003:341) dalam penelitiannya menemukan bahwa mayoritas manajer wanita tidak memperoleh posisi yang sesuai dengan aspirasi mereka. Namun mereka terus melanjutkan usaha mereka untuk mencapai mencapai tingkat manajerial yang lebih tinggi, dan mereka percaya bahwa hal tersebut sangatlah realistis apabila mereka memperoleh posisi tersebut.

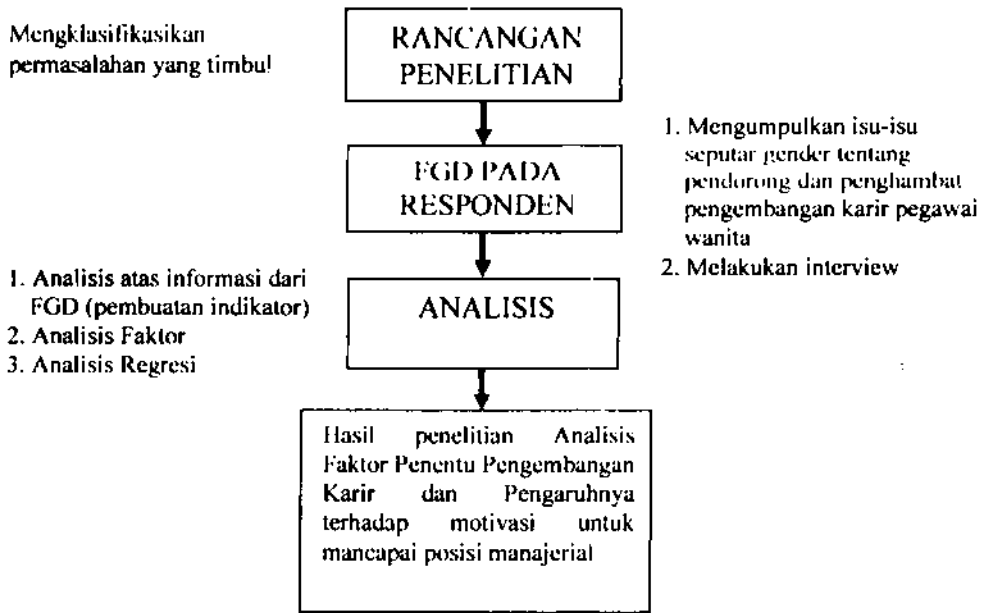
Pada penelitian awal dinyatakan bahwa terdapat 6 (enam) faktor yang sangat berhubungan dengan keberhasilan manajer wanita, yaitu pendidikan, kerja keras, penasehat, keahlian personal, menunjukkan kemampuan dalam pekerjaan dan keinginan untuk mengambil resiko. Selain itu, faktor pimpinan yang tidak memandu atau mendorong peningkatan karier wanita dianggap ikut mempengaruhi keberhasilan dalam berkarir.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka konseptual penelitian

Berikut ini dikemukakan suatu kerangka penelitian yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan langkah-langkah dalam penelitian ini.



Gambar 3.1
Kerangka Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, menunjukkan bahwa penelitian ini diawali dengan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk memperoleh variabel-variabel baru seputar isu gender. Selanjutnya akan dibuat indikator-indikator yang dituangkan dalam suatu kuesioner yang akan diisi oleh responden, dalam hal ini adalah pejabat wanita di lingkup Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

Kuesioner yang telah diisi kemudian dilakukan analisis. Analisis selanjutnya menggunakan *Factor Analysis* untuk mengelompokkan variabel yang ada menjadi beberapa faktor baru. Faktor baru tersebut selanjutnya akan menjadi variabel bebas (X), sedangkan motivasi untuk mencapai posisi manajerial menjadi variabel terikat (Y). Untuk melihat hubungan ini, dilakukan analisis dengan menggunakan Regresi.

Hasil yang diharapkan dari tahapan penelitian tersebut dapat diidentifikasikannya faktor-faktor pendorong dan penghambat pengembangan karier pegawai wanita serta pengaruhnya terhadap motivasi untuk mencapai posisi manajerial. Selanjutnya hasil tersebut akan disajikan sebagai masukan bagi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dalam bidang kepegawaian.

3.2. Hipotesis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplorasi sehingga tidak dimunculkan hipotesa penelitian pada studi 1 (Analisis Faktor). Akan tetapi hipotesis penelitian dilakukan pada saat dilakukan studi 2 (Analisis Regresi). Karena sifatnya yang eksploratorik, dan variabel belum ditemukan sampai usai dilakukan analisis factor, maka hipotesis belum dapat diajukan.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan, yaitu kualitatif serta kuantitatif. Pendekatan kualitatif diperlukan untuk dapat menjelaskan fenomena perspektif gender dalam pengembangan karier dan menggunakan *Focus Group Discussion (FGD)* untuk memperoleh materi yang dibutuhkan. Pada pendekatan kuantitatif, diperlukan untuk menguji variabel-variabel yang telah diperoleh dengan menggunakan tehnik *exploratory factor analysis (FA)* dan selanjutnya dilakukan *analisis regresi* untuk melihat hubungannya dengan motivasi pegawai wanita untuk mencapai posisi manajerial.

4.2 Populasi dan Sampel

Jumlah pejabat pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sebanyak 809 pegawai dari eselon IIA sampai golongan IVB, baik yang berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat dari eselon IVB sampai dengan IIIA dan berjenis kelamin wanita pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Rincian pegawai sebagaimana dalam Tabel 4.1 , sehingga total pejabat di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang menjadi populasi penelitian ini adalah 119 orang.

Tabel 4.1

Jenjang dan jumlah kepegawaian

Eselon	Jenis kelamin	
	Laki-laki	Perempuan
2A	1	0
2B	24	0
3A	116	12
3B	26	1
4A	486	102
4B	37	4
Jumlah	690	119

Sumber: Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

Dalam penelitian ini menggunakan data populasi karena ketidakcukupan sampel untuk eselon 3B. Oleh karena itu tidak dilakukan pengambilan sampel (teknik sampling) melainkan dengan mengikutsertakan seluruh anggota populasi yang ada (sensus).

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang akan diteliti dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- Variabel terikat (*Dependent Variable* atau Y) adalah motivasi untuk mencapai posisi manajerial.
- Variabel bebas (*Independent Variable* atau X) adalah variabel yang terbentuk setelah dilakukan Exploratory Factor Analysis atas variabel yang diperoleh dari *Focus Group Discussion* (FGD).

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Karena variabel yang akan menjadi variabel bebas (X) dalam penelitian ini belum terbentuk atau belum diketahui, maka definisi operasional variabel dilakukan pada variabel yang diperoleh dari hasil *Focus Group Discussion* (FGD). Variabel tersebut adalah :

1. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai sistem kerja organisasi yang memungkinkan bagi wanita untuk meraih posisi yang lebih tinggi.
2. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kesejajaran kemampuan dengan pegawai pria dalam penyelesaian tugas di kantor.
3. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kemudahan peningkatan karir yang diperoleh karena dekat dengan pengambil keputusan.
4. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai timbulnya rasa percaya diri yang kuat apabila terdapat rekan pegawai wanita yang kedudukannya sama.
5. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kondisi kerja yang memungkinkan untuk menjalin kerjasama saling menguntungkan.
6. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai perhatian yang terbagi antara pekerjaan rumah dan tugas kantor.
7. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kemampuan mereka melakukan kegiatan kantor yang dilakukan oleh pria.
8. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kesibukannya dengan urusan keluarga.

9. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai pengaruh peningkatan pendidikan yang dimiliki terhadap kemudahan dalam mencapai posisi manajerial.
10. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kurangnya mendapat peluang untuk mengikuti pelatihan pada posisi manajerial tertentu.
11. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai adanya perasaan enggan untuk bersaing dengan kaum pria.
12. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai adanya penilaian kurang lincahnya dalam penyelesaian tugas.
13. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai adanya pendapat bahwa wanita lebih tepat bekerja di bidang administrasi daripada bidang strategis lainnya.
14. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai penilaian dari kaum pria bahwa wanita itu lemah dan tidak mampu untuk bekerja keras.
15. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kemampuannya dalam mengerjakan tugas (kepemimpinan) yang setara dengan kaum pria.
16. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai adanya mekanisme dalam organisasi yang memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan.
17. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai adanya rasa keengganan untuk mencapai karir karena bertambahnya usia.
18. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai dukungan pimpinan untuk mencapai karir yang lebih tinggi

19. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kepercayaan diri yang kuat apabila ada keluarga ataupun teman dekat yang pernah menduduki jabatan tinggi.
20. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai antusiasme untuk naik jabatan karena memiliki pendidikan yang sama dengan pimpinan.
21. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai kewajaran apabila dapat mencapai posisi yang lebih tinggi karena keikutsertaannya dalam pelatihan.
22. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai pengalaman kerja yang dimiliki terkait dengan kemudahan untuk mencapai suatu posisi.
23. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai pendapat masyarakat yang menganggap wajar apabila wanita tidak menempati posisi yang tinggi.
24. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai usaha untuk dapat menunjukkan kemampuan yang dimiliki.
25. Pendapat responden (pegawai wanita) mengenai harapan untuk mendapat kesempatan melaksanakan tugas baru dari organisasi.

Schein (dalam Dessler, 1997:51) mengemukakan bahwa perencanaan karir merupakan proses penemuan yang kontinyu dimana seseorang secara perlahan-lahan mengembangkan konsep tentang okupasi yang lebih jelas dilihat dari segi kesesuaian dengan bakat, kemampuan, motif, kebutuhan, sikap serta nilai-nilai (value). Konsep ini terekspresikan melalui FGD dalam bentuk persepsi tentang kemampuan, motif dan nilai-nilai (value). Dari daftar hasil pelaksanaan FGD diatas, yang termasuk dalam kategori Konsep Diri dalam Perencanaan karir adalah variabel 2, 4, 6, 7, 8, 11, 15, 17, 19, 20, 22 dan 24. Sedangkan yang termasuk

kategori Persepsi tentang Karir yang tersedia dalam organisasi bagi wanita dalam Manajemen Karir adalah variabel 1, 3, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 21, 23 dan 25.

Untuk variabel terikat (Y) adalah Motivasi untuk mencapai posisi manajerial atau motivasi berkarir, merupakan dorongan individu untuk melaksanakan pekerjaan saat ini dan untuk memenuhi harapan terkait dengan berbagai macam peran manajerial. Pengukuran variabel ini disadur dari teori Motivasi Karier (Grzeda, 1999: 233) yang meliputi:

- a. Mencari dan menerima suatu pekerjaan.
- b. Berusaha mendapat pelatihan.
- c. Mencari pengalaman kerja baru.
- d. Loyalitas yang tinggi pada organisasi.
- e. Semangat kerja yang tinggi.

4.4 Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, instrumen yang akan digunakan adalah kuesioner. Menurut Sutrisno (2000:157) kuesioner adalah suatu alat yang digunakan untuk memperoleh data kuantitatif yang berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup dengan skala Likert, dengan alternatif jawaban yang akan diisi oleh responden.

4.4.1 Penilaian Instrumen Penelitian

Sugiyono (2000: 73-75) menyatakan bahwa indikator-indikator dari semua variabel dalam penelitian ini dijabarkan dalam item-item pernyataan, dimana setiap pernyataan diberi *range* skor 5 sampai dengan 1 untuk pernyataan positif (*favourable*) dan masing-masing jawaban mempunyai bobot skor sebagai berikut :

- a. Nilai 5 bila responden menjawab sangat setuju;
- b. Nilai 4 bila responden menjawab setuju;
- c. Nilai 3 bila responden menjawab biasa saja;
- d. Nilai 2 bila responden menjawab tidak setuju;
- e. Nilai 1 bila responden menjawab sangat tidak setuju.

Begitu juga sebaliknya, dengan pernyataan negatif (*unfavourable*) nilai bergerak dari nilai 1 sampai dengan 5, yaitu :

- a. Nilai 1 bila responden menjawab sangat setuju;
- b. Nilai 2 bila responden menjawab setuju;
- c. Nilai 3 bila responden menjawab biasa saja;
- d. Nilai 4 bila responden menjawab tidak setuju;
- e. Nilai 5 bila responden menjawab sangat tidak setuju.

Nilai total masing-masing variabel diperoleh dengan cara menjumlah skor item-item pernyataan tersebut.

4.4.2 Validitas Instrumen Penelitian

Validitas instrumen penelitian menurut Singarimbun (1989:124) adalah untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Menurut Azwar (1992:84) validitas instrumen penelitian adalah ukuran sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat tes dalam melakukan fungsi ukurnya.

Sedangkan cara atau tehnik yang digunakan dalam mencari validitas butir item menurut Sutrisno Hadi (2000:151) merupakan tehnik korelasi *Product*

Moment dari Karl Pearson (validitas internal), yang mendasarkan pada suatu perhitungan dengan angka kasar seperti apa adanya. Uji validitas menggunakan hipotesa sebagai berikut:

H_0 : Pertanyaan tidak dapat mengukur aspek yang sama

H_1 : Pertanyaan mengukur aspek yang sama

Pengukuran *construct validity* dengan cara mencari korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total melalui rumus teknik korelasi momen produk (*product moment*) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \left(\sum_{i=1}^n X_i Y_i \right) - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right) \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)}{\sqrt{\left\{ n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right)^2 \right\} \left\{ n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)^2 \right\}}}$$

Dimana : X_i = skor untuk tiap pertanyaan

Y_i = skor total

$X_i Y_i$ = skor tiap pertanyaan dikali dengan skor total

r_{xy} = koefisien korelasi *product moment*

n = jumlah responden

Penentuan valid atau tidaknya sebuah indikator diperoleh berdasarkan perbandingan antara nilai tabel *r product moment* pada taraf signifikansi yang telah ditentukan dengan nilai *r* statistik (hitung). Apabila nilai koefisien korelasi *product moment* berada di atas nilai tabel kritis, maka indikator tersebut signifikan. Dengan kata lain, indikator tersebut telah mencerminkan konstruk teoritis.

4.4.3 Reliabilitas Instrumen Penelitian

Istilah reliabilitas sering disamakan dengan consistency, stability dan dependability yang pada dasarnya menunjukkan sejauhmana pengukuran tersebut dapat memberikan hasil relatif sama bila dilakukan pengukuran terhadap subjek yang sama (Azwar, 1992).

Uji reabilitas menurut Ferdinand (2000:57) merupakan ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Uji reliabilitas menggunakan hipotesa sebagai berikut:

H_0 : Hasil pengukuran tidak konsisten

H_1 : Hasil pengukuran konsisten

Malhotra (1999:92) menyatakan bahwa uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam penelitian mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten jika dilakukan pengukuran kembali. Sementara itu, Sekaran (1996:76) memberikan penjelasan yang lebih aplikatif, nilai Alpha yang lebih rendah dari 0,60 pada umumnya dikatakan reliabilitasnya rendah, nilai alpha yang berkisar 0,7 dikatakan dapat diterima, dan nilai alpha lebih besar dari 0,8 dikatakan baik. Penghitungan reliabilitas keseluruhan pertanyaan dengan menggunakan pengukuran reliabilitas koefisien alpha berikut :

$$r_u = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{b=1}^k \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana :

k ... banyaknya butir pertanyaan

r_{tt} = reliabilitas kuesioner

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada lingkup Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, yang berlokasi di Jalan Panglima Mas Tumapel No. 1 Bojonegoro.

b. Waktu Penelitian

Penelitian ini diperkirakan akan dimulai pada bulan Mei sampai dengan Juli 2006.

4.6 Prosedur Pengumpulan Data

4.6.1 Jenis dan sumber data

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh dengan cara langsung dari pejabat wanita pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Data ini meliputi data hasil pengisian kuesioner dari responden mengenai faktor-faktor penentu pengembangan karier dan motivasi mereka.
- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen laporan mengenai segala kegiatan yang dimunculkan dalam variabel

yang akan diperoleh. Data ini meliputi hasil wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan kepegawaian, dalam hal ini pejabat dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro selain mengumpulkan dokumen yang terkait dengan jumlah pegawai, jenjang kepangkatan, pendidikan dan pelatihan serta peraturan perundangan yang berlaku terkait dengan kepegawaian. Data sekunder ini juga meliputi studi kepustakaan untuk mempelajari buku ataupun penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

4.6.2 Pengumpulan Data

Data yang diperoleh melalui instrumen kuesioner yang ditanyakan kepada responden pejabat eselon IVB sampai dengan IIIA dan berjenis kelamin wanita. Sebelumnya indikator-indikator dalam kuesioner dikembangkan melalui interview serta *Focus Group Discussion* (FGD) dengan para responden. Pertanyaan inti yang diajukan dalam FGD tersebut adalah .

1. Menurut Ibu, apa yang sekarang dirasakan kurang dari organisasi terutama terkait dengan masalah pekerjaan ?
2. Mengapa anda merasa hal itu sebagai sesuatu yang membuat tidak nyaman dalam bekerja ?
3. Dari hal-hal yang tidak menyenangkan tersebut, adakah yang membuat suatu peluang untuk berkembang ?

Setelah itu, indikator-indikator hasil interview tersebut ditanyakan ulang kepada responden dengan menilai persepsi responden atas indikator-indikator.

Pada tahap selanjutnya, masukan data tersebut dianalisis mengenai kemampuan indikator-indikator tersebut mencerminkan konstruk teoritis yang dimaksud (validitas) dan konsistensi indikator-indikator sebagai alat ukur (reliabel).

Focus Group Discussion (FGD) adalah metode penelitian kualitatif untuk mempelajari lebih mendalam tentang bagaimana seseorang dalam berpikir, merasakan atau membuat suatu keputusan (Sikap, Persepsi, Opini, Pengalaman) melalui diskusi yang terfokus. Sementara itu, tujuan FGD adalah

1. Untuk menstimulasi keterbukaan seseorang, yang terfokus serta diskusi untuk mengumpulkan data kualitatif.
2. Untuk mengumpulkan informasi sebelum, selama, atau sesudah implementasi program.

Dalam penelitian ini FGD digunakan untuk:

1. Mengeksplorasi persepsi pegawai mengenai kaitan gender dengan pengembangan karier pegawai wanita di Kabupaten Bojonegoro.
2. Memahami dan mempelajari Lebih Mendalam Mengenai Fakta-Fakta isu gender dalam pengembangan karier wanita di Kabupaten Bojonegoro.
3. FGD merupakan forum ideal untuk memahami isu gender dalam pengembangan karier wanita di Kabupaten Bojonegoro.
4. Mendorong dan menstimulasi seseorang untuk lebih terbuka terhadap isu gender dalam pengembangan karier wanita di Kabupaten Bojonegoro.
5. FGD secara otomatis dapat mendeskripsikan alasan-alasan dan pola pengembangan karier wanita di Kabupaten Bojonegoro.

4.7 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang sudah terkumpul menggunakan metode atau teknik sebagai berikut :

a. Pemeriksaan Data (*editing*)

Editing atau pemeriksaan data adalah untuk mengetahui terhadap data yang sudah terkumpul sudah lengkap atau belum.

b. Pembuatan Kode (*Coding*)

Data yang sudah diolah kemudian diberi kode dilanjutkan dengan menyusun atau mengelompokkan sesuai dengan karakteristik yang diinginkan. Pemberian kode tersebut dimaksudkan untuk memudahkan bagi peneliti dalam mengolah data lebih lanjut dengan menggunakan komputer.

c. Tabulasi Data

Tabulasi data merupakan lanjutan setelah editing dan coding yaitu menyusun data tersebut menurut urutan variabel sesuai dengan tujuan penelitian. Selanjutnya proses tabulasi bisa dilakukan dengan cara memasukkan skor dari setiap responden ke dalam tabel yang telah disiapkan.

4.8 Teknik Analisis Data

4.8.1 *Exploratory Factor Analysis*

Exploratory Factor Analysis bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyusun dari suatu dimensi variabel tertentu (Solimun, 2002). Di dalam *Exploratory Factor Analysis* berapa faktor yang akan terbentuk dan faktor tersebut merupakan variabel laten apa saja?. Penentuannya dilakukan pada

Exploratory Factor Analysis. Pendekatan ini lebih ditujukan kepada aspek *communality* dari masing-masing faktor terhadap variabel. Seringkali indikator-indikator dari sebuah variabel mempunyai kesamaan konsep dengan indikator lainnya dalam variabel tersebut, sehingga dapat berkelompok dalam satu grup (komunitas). Fungsi dari *Exploratory Factor Analysis* menurut pemaparan sebelumnya menyangkut dua hal, yaitu eksplorasi faktor-faktor dalam sebuah variabel dan pengelompokan indikator-indikator menjadi beberapa kelompok yang mempunyai kesamaan konsep, istilah hingga praktik.

4.8.2 Uji Regresi

Uji regresi bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Menurut Solimun (2002), variabel dapat didefinisikan sebagai karakteristik atau sifat dari obyek kajian yang relevan dengan permasalahan penelitian, dimana data diamati atau diukur atau dicacah daripadanya. Sedangkan variabel tergantung adalah suatu variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (tercakup dalam hipotesis penelitian), yang keragamannya (variabilitasnya) ditentukan atau tergantung oleh variabel lainnya. Variabel bebas adalah suatu variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti yang keragamannya sebagai akibat dari campur tangan peneliti atau oleh kondisi tertentu.

Analisis regresi adalah bentuk hubungan antara variabel tergantung dengan variabel bebas. Secara umum hubungan fungsional tersebut dapat dituliskan dengan rumus berikut: $Y = f(x) + e$; dimana Y adalah variabel

tergantung, x adalah variabel bebas dan e merupakan faktor kesalahan (*error*).

Kaidah penulisan model regresi pada umumnya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \dots + \alpha_n x_n + e$$

Dimana:

Y = variabel terikat

x_1, x_2, \dots, x_n = variabel bebas

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$ = koefisien regresi

α_0 = konstanta

e = *error terms*

4.8.3 Uji Hipotesis

Secara serempak (simultan) digunakan uji F untuk menguji kebenaran dari hipotesis, secara parsial (sendiri-sendiri) digunakan uji t untuk menguji kebenaran dari hipotesis.

4.8.3.1 Uji F

Rumusan hipotesis untuk uji F adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_1 \text{ dan } \beta_2 = 0$, berarti variabel) secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_1 : \beta_1 \text{ dan } \beta_2 \neq 0$, berarti variabel secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y)

Penentuan kebenaran hipotesis ditentukan berdasarkan perbandingan antara nilai F-tabel dengan derajat signifikansi tertentu dengan nilai F hitung. Ketentuan pengujian sebagai berikut:

- a. $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak
- b. $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Untuk menghitung nilai F hitung digunakan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

4.8.3.2 Uji t

Uji hipotesis yang diajukan dalam uji t adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_n = 0$, berarti variabel tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_1 : \beta_n \neq 0$, berarti variabel mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y)

Sama seperti uji F, penentuan penerimaan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung ditentukan melalui perbandingan antara nilai t statistik dengan nilai tabel t . Ketentuan yang digunakan sebagai berikut:

- a) H_0 diterima jika $-t_{hit} \geq t_{tab} \geq t_{hit}$

b) H_1 diterima jika $-t_{hit} < t_{tab} < t_{hit}$

Nilai t statistik diperoleh berdasarkan perhitungan:

$$t_{hitung} = \frac{\beta n}{se(\beta n)}$$

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Sebelum membahas hasil kuesioner yang disebarkan kepada para responden mengenai faktor-faktor pendorong dan penghambat pengembangan karier pegawai wanita dan pengaruhnya terhadap motivasi untuk mencapai posisi manajerial pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, diuraikan terlebih dahulu karakteristik pejabat yang dijadikan responden dalam penelitian ini. Responden pada penelitian ini adalah pejabat dari eselon IVB sampai dengan IIIA dan berjenis kelamin wanita yang bekerja pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dengan total responden sebanyak 119 responden. Status pernikahan para responden adalah mereka semua sudah menikah.

Pejabat di lingkungan Kabupaten Bojonegoro yang dijadikan responden dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi beberapa kelompok usia, yaitu kelompok usia 30 - 40 tahun, usia 41 - 50 tahun dan kelompok usia >50 tahun. Jumlah responden pada kelompok usia 30 - 40 tahun sebanyak 30 orang atau sebesar 25,21%, responden kelompok usia 41 - 50 tahun sebanyak 63 responden atau sebesar 52,94% dan kelompok usia > 50 tahun sebanyak 26 responden atau sebesar 21,85% seperti tampak pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1
Kelompok Usia Responden

No	Responden	Jumlah	Prosentase
1	Usia 30 - 40 Tahun	30	25.21
2	Usia 41 - 50 Tahun	26	21.85
3	Usia > 50 Tahun	63	52.94
	Total	119	100.00

Sumber : Data Primer Pemkab Bojonegoro yang diolah

Jika dilihat tingkat pendidikannya, responden yang paling banyak adalah responden dengan pendidikan terakhir Perguruan Tinggi sebanyak 77 orang. Sedangkan responden dengan pendidikan terakhir SLTA sebanyak 42 orang. Hal ini terlihat seperti pada tabel 5.2 di bawah.

Tabel 5.2
Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SLTA	42	35.29
2	Perguruan Tinggi	77	64.71
	Total	119	100.00

Sumber : Data Primer Pemkab Bojonegoro yang diolah

5.2 Deskripsi Jawaban Responden

Berikut ini disajikan paparan mengenai jawaban responden atas kuesioner yang disebarakan. Pada kuesioner yang peneliti sebarakan, responden hanya diminta menjawab dengan memberi nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju sampai dengan nilai 5 untuk jawaban sangat setuju, kecuali untuk pertanyaan no. 12, 13, 14 dan 17 pemberian nilai dibalik, dimana 1 untuk jawaban sangat setuju hingga 5 untuk jawaban sangat tidak setuju.

Pada pertanyaan no.1 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Sistem kerja organisasi memungkinkan bagi saya untuk meraih posisi yang lebih tinggi.". Sebanyak 61 responden (51,3%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 36 responden (30,3%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 16 responden (13,4%) menjawab 4 (*setuju*) dan hanya 6 responden (5%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.2 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah dalam berbagai tugas dalam organisasi". Sebanyak 15 responden (12,6%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 9 responden (7,6%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 24 responden (20,2%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 71 responden (59,7%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.3 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya yakin bahwa dalam organisasi ini, posisi yang dekat dengan pengambil keputusan akan memudahkan untuk mencapai kenaikan tingkat.". Sebanyak 30 responden (25,2%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*), sebanyak 24 responden (20,2%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 21 responden (17,6%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 21 responden (17,6%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 23 responden (19,3%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.4 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya merasa tidak bermasalah walaupun dalam

pekerjaan saya tidak ada teman kerja wanita yang setingkat.” Sebanyak 14 responden (11,8%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 10 responden (8,4%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 30 responden (25,2%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 65 responden (54,6%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.5 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement “Kondisi kerja organisasi ini membuat saya merasa lebih mudah menjalin kerja sama.” Sebanyak 3 responden (2,5%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*) 21 responden (17,6%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 9 responden (7,6%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 49 responden (41,2%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 37 responden (31,1%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.6 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement “Membagi perhatian antara pekerjaan rumah tangga dan tugas organisasi merupakan hal yang dapat saya lakukan dengan sama baik.”. Sebanyak 13 responden (10,9%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 24 responden (20,2%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 49 responden (41,2%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 33 responden (27,7%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.7 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement “Saya merasa mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan”. Sebanyak 7 responden (5,9%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*), sebanyak 16

responden (13,4%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 12 responden (10,1%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 41 responden (34,5%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 43 responden (36,1%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.8 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Sekalipun sulit saya mudah mengatasi konflik antara persoalan pekerjaan dan rumah tangga.". Sebanyak 14 responden (11,8%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 8 responden (6,7%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 25 responden (21%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 72 responden (60,5%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.9 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Dalam organisasi ini, saya yakin bahwa wanita akan diperhitungkan untuk dipromosikan bila pendidikannya mencukupi.". Sebanyak 25 responden (21%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*) 69 responden (58%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 14 responden (11,8%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 5 responden (4,2%) menjawab 4 (*setuju*) dan hanya 6 responden (5%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.10 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya merasa banyak diberi kesempatan oleh organisasi untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan peningkatan posisi manajerial.". Sebanyak 8 responden (6,7%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*), sebanyak 13 responden (10,9%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas

statement diatas, sebanyak 11 responden (9,2%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 29 responden (24,4%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 58 responden (48,7%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.11 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Menurut saya adalah wajar bila wanita ikut dalam persaingan untuk memperoleh jabatan/kedudukan dalam organisasi.". Sebanyak 71 responden (59,7%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*), sebanyak 27 responden (22,7%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 6 responden (5%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 12 responden (10,1%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 3 responden (2,5%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.12 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya berpendapat bahwa dalam organisasi ini pekerja wanita dipandang kurang mampu untuk menjalankan berbagai macam tugas dan pekerjaan.". Sebanyak 13 responden (10,9%) mereka memberikan nilai 4 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 30 responden (25,2%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 34 responden (28,6%) menjawab 2 (*setuju*) dan sebanyak 42 responden (35,3%) yang menjawab 1 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.13 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Menurut saya pekerjaan bidang administrasi lebih tepat bagi perempuan.". Sebanyak 24 responden (20,2%) mereka memberikan nilai 2 (*setuju*) atas statement diatas, sebanyak 21 responden (17,6%) menjawab 3 (*ragu-*

ragu), sebanyak 33 responden (27,7%) menjawab 4 (*tidak setuju*) dan sebanyak 41 responden (34,5%) yang menjawab 5 (*sangat tidak setuju*).

Pada pertanyaan no.14 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya meyakini bahwa dalam organisasi tempat saya bekerja ini, pria lebih mendapatkan prioritas peluang untuk dipromosikan dari pada wanita dengan kemampuan yang sama." Sebanyak 14 responden (11,8%) mereka memberikan nilai 2 (*setuju*) atas statement diatas, sebanyak 11 responden (9,2%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 29 responden (24,4%) menjawab 4 (*tidak setuju*) dan sebanyak 65 responden (54,6%) yang menjawab 5 (*sangat tidak setuju*).

Pada pertanyaan no.15 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya merasa mampu menjalankan tugas dalam setiap kenaikan jabatan yang saya terima". Sebanyak 15 responden (12,6%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 8 responden (6,7%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 17 responden (14,3%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 79 responden (66,4%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.16 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Organisasi ini memberi kesempatan sepenuhnya pada wanita untuk mengembangkan kemampuannya". Sebanyak 15 responden (12,6%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 8 responden (6,7%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 16 responden (13,4%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 80 responden (67,2%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.17 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Dengan penambahan usia, saya enggan untuk berkarir yang lebih tinggi". Sebanyak 74 responden (62,2%) mereka memberikan nilai 5 (*sangat tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 21 responden (17,6%) mereka memberikan nilai 4 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 9 responden (7,6%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 9 responden (7,6%) menjawab 2 (*setuju*) dan sebanyak 6 responden (5%) yang menjawab 1 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.18 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya yakin bahwa para pimpinan dalam lingkungan kerja saya memberikan dukungan bagi wanita untuk mencapai posisi yang lebih tinggi". Sebanyak 25 responden (21%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*) atas pertanyaan diatas, sebanyak 64 responden (53,8%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 18 responden (15,1%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 6 responden (5%) menjawab 4 (*setuju*) dan hanya 6 responden (5%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.19 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya merasa dengan pengalaman kerja selama ini, saya mampu menerima tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi sesuai jabatan yang telah dipercayakan pada saya". Sebanyak 14 responden (11,8%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 8 responden (6,7%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 23 responden (19,3%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 74 responden (62,2%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.20 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya merasa mampu jika mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan terus pendidikan saya..". Sebanyak 4 responden (3,4%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*) untuk pertanyaan diatas, sebanyak 20 responden (16,8%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 11 responden (9,2%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 46 responden (38,7%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 38 responden (31,9%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.21 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Dalam lingkungan kerja saya, saya yakin bahwa dengan banyaknya pelatihan yang didapat, wanita mendapat peluang untuk mencapai posisi lebih tinggi..". Sebanyak 31 responden (26,1%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 24 responden (20,2%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 17 responden (14,3%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 22 responden (18,5%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 25 responden (21%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.22 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya yakin bahwa dengan masa kerja yang mencukupi, saya akan dapat menempati posisi yang lebih tinggi". Sebanyak 7 responden (5,9%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 9 responden (7,6%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 15 responden (12,6%) menjawab 3 (*ragu-ragu*),

sebanyak 54 responden (45,4%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 34 responden (28,6%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.23 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya yakin bahwa, lingkungan organisasi tempat saya bekerja menganggap wajar apabila wanita dapat mencapai posisi tinggi dalam karir..". Sebanyak 14 responden (11,8%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 7 responden (5,9%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 30 responden (25,2%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 68 responden (57,1%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.24 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya beranggapan bahwa kemampuan saya dapat ditingkatkan terus untuk mencapai tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi.". Sebanyak 24 responden (20,2%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 12 responden (10,1%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 53 responden (44,5%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 30 responden (25,2%) yang menjawab 5 (*sangat setuju*).

Pada pertanyaan no.25 responden diminta pendapatnya apakah mereka setuju dengan statement "Saya berharap mendapat kesempatan untuk melaksanakan tugas baru dari organisasi". Sebanyak 4 responden (3,4%) mereka memberikan nilai 1 (*sangat tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 14 responden (11,8%) mereka memberikan nilai 2 (*tidak setuju*) atas statement diatas, sebanyak 29 responden (24,4%) menjawab 3 (*ragu-ragu*), sebanyak 40

responden (33,6%) menjawab 4 (*setuju*) dan sebanyak 32 responden (26,9%) yang menjawab 5 (*angat setuju*).

5.3 Analisis Faktor

5.3.1 Merumuskan masalah

Sebelum melanjutkan analisis faktor ini, sebaiknya diketahui terlebih dahulu tujuan dari analisis faktor ini. Ada dua tujuan dari analisis faktor, yaitu:

- a. *Data Summarization*, yakni mengidentifikasi adanya hubungan antar variabel dengan melakukan uji korelasi.
- b. *Data Reduction*, yakni setelah melakukan korelasi, dilakukan proses membuat sebuah variabel set baru yang dinamakan faktor untuk menggantikan sejumlah variabel tertentu.

Selanjutnya perlu diketahui juga variabel-variabel yang perlu disertakan dalam analisis faktor, yaitu:

1. Sistem kerja organisasi saat ini memungkinkan bagi saya untuk meraih posisi yang lebih tinggi.
2. Saya yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah dalam berbagai tugas dalam organisasi
3. Saya yakin bahwa dalam organisasi ini, posisi yang dekat dengan pengambil keputusan akan memudahkan untuk mencapai kenaikan tingkat.
4. Saya merasa tidak bermasalah walaupun dalam pekerjaan saya tidak ada teman kerja wanita yang setingkat.

5. Kondisi kerja organisasi ini membuat saya merasa lebih mudah menjalin kerja sama.
6. Membagi perhatian antara pekerjaan rumah tangga dan tugas organisasi merupakan hal yang dapat saya lakukan dengan sama baik.
7. Saya merasa mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan.
8. Sekalipun sulit saya mudah mengatasi konflik antara persoalan pekerjaan dan rumah tangga.
9. Dalam organisasi ini, saya yakin bahwa wanita akan diperhitungkan untuk dipromosikan bila pendidikannya mencukupi.
10. Saya merasa banyak diberi kesempatan oleh organisasi untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan peningkatan posisi manajerial.
11. Menurut saya adalah wajar bila wanita ikut dalam persaingan untuk memperoleh jabatan/kedudukan dalam organisasi.
12. Saya berpendapat bahwa dalam organisasi ini pekerja wanita dipandang kurang mampu untuk menjalankan berbagai macam tugas dan pekerjaan.
13. Menurut saya pekerjaan bidang administrasi lebih tepat bagi perempuan.
14. Saya meyakini bahwa dalam organisasi tempat saya bekerja ini, pria lebih mendapatkan prioritas peluang untuk dipromosikan dari pada wanita dengan kemampuan yang sama.
15. Saya merasa mampu menjalankan tugas dalam setiap kenaikan jabatan yang saya terima.

16. Organisasi ini memberi kesempatan sepenuhnya pada wanita untuk mengembangkan kemampuannya.
17. Dengan penambahan usia, saya enggan untuk berkarir yang lebih tinggi.
18. Saya yakin bahwa para pimpinan dalam lingkungan kerja saya memberikan dukungan bagi wanita untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.
19. Saya merasa dengan pengalaman kerja selama ini, saya mampu menerima tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi sesuai jabatan yang telah dipercayakan pada saya.
20. Saya merasa mampu jika mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan terus pendidikan saya.
21. Dalam lingkungan kerja saya, saya yakin bahwa dengan banyaknya pelatihan yang didapat, wanita mendapat peluang untuk mencapai posisi lebih tinggi.
22. Saya yakin bahwa dengan masa kerja yang mencukupi, saya akan dapat menempati posisi yang lebih tinggi.
23. Saya yakin bahwa, lingkungan organisasi tempat saya bekerja menganggap wajar apabila wanita dapat mencapai posisi tinggi dalam karir.
24. Saya beranggapan bahwa kemampuan saya dapat ditingkatkan terus untuk mencapai tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi.
25. Saya berharap mendapat kesempatan untuk melaksanakan tugas baru dari organisasi.

5.3.2 Matrik Korelasi

Proses analisis didasarkan pada matriks korelasi antara variabel yang satu dengan variabel yang lain, untuk memperoleh analisis faktor yang semua variabel-variabelnya berkorelasi. Untuk menguji ketepatan dalam model faktor, uji statistik yang digunakan adalah *Bartlett's Test Sphericity* dan *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*.

Tabel 5.3

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.869
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5086.733
	df	300
	Sig.	.000

Menurut tabel di atas, angka KMO dan Bartlett's Test adalah 0,869 menunjukkan bahwa semua variabel dan sampel sudah sangat baik. Ditambah dengan angka signifikansi 0,000 (jauh di bawah 0,05), maka variabel dan sampel yang ada sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut.

5.3.3 Rotasi Faktor

Melalui rotasi faktor, faktor matrik dapat ditransformasikan ke dalam matrik yang lebih sederhana sehingga mudah diinterpretasikan.

Tabel 5.4
Hasil Analisis Faktor

Faktor	Nilai Eigen	Nilai Variasi (%)	Variasi Kumulatif (%)	Variabel Pembentuk	Nilai Loading
1. Faktor 1	7.365	29.459	29.459	a. Saya yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah dalam berbagai tugas dalam organisasi. (x2)	0,887

b. Saya yakin bahwa dalam organisasi ini, posisi yang dekat dengan pengambil keputusan akan memudahkan untuk mencapai kenaikan tingkat.(x3)	0,915
c. Dalam organisasi ini, saya yakin bahwa wanita akan diperhitungkan untuk dipromosikan bila pendidikannya mencukupi. (x9)	0,910
d. Saya meyakini bahwa dalam organisasi tempat saya bekerja ini, pria lebih mendapatkan prioritas peluang untuk dipromosikan dari pada wanita dengan kemampuan yang sama. (x14)	0,931
e. Dengan penambahan usia, saya enggan untuk berkarir yang lebih tinggi.(x17)	0,889
f. Saya merasa dengan pengalaman kerja selama ini, saya mampu menerima tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi sesuai jabatan yang telah dipercayakan pada saya. (x19)	0,884
g. Saya merasa mampu jika mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan terus pendidikan saya. (x20)	0,901
h. Saya yakin bahwa dengan masa kerja yang mencukupi, saya akan dapat menempati posisi yang lebih tinggi. (x22)	0,867

2. Faktor 2	5,384	21,535	50,994	a. Sistem kerja organisasi saat ini memungkinkan bagi saya untuk meraih posisi yang lebih tinggi. (x1)	0,840
				b. Kondisi kerja organisasi ini membuat saya merasa lebih mudah menjalin kerja sama. (x5)	0,821
				c. Saya merasa banyak diberi kesempatan oleh organisasi untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan peningkatan posisi manajerial. (x10)	0,863
				d. Dalam lingkungan kerja saya, saya yakin bahwa dengan banyaknya pelatihan yang didapat, wanita mendapat peluang untuk mencapai posisi lebih tinggi. (x21)	0,967
				e. Saya berharap mendapat kesempatan untuk melaksanakan tugas baru dari organisasi (x25)	0,958
3. Faktor 3	4,509	18,035	69,030	a. Saya merasa tidak bermasalah walaupun dalam pekerjaan saya tidak ada teman kerja wanita yang setingkat. (x4)	0,744
				b. Membagi perhatian antara pekerjaan rumah tangga dan tugas organisasi merupakan hal yang dapat saya lakukan dengan sama baik. (x6)	-0,706
				c. Saya merasa mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi sesuai dengan tuntutan	0,689

				pekerjaan yang telah ditetapkan. (x7)	
				d. Sekalipun sulit saya mudah mengatasi konflik antara persoalan pekerjaan dan rumah tangga. (x8)	-0,734
				e. Menurut saya adalah wajar bila wanita ikut dalam persaingan untuk memperoleh jabatan/kedudukan dalam organisasi. (x11)	0,762
				f. Saya berpendapat bahwa dalam organisasi ini pekerja wanita dipandang kurang mampu untuk menjalankan berbagai macam tugas dan pekerjaan. (x12)	0,736
				g. Saya merasa mampu menjalankan tugas dalam setiap kenaikan jabatan yang saya terima. (x15)	0,768
4. Faktor 4	3.089	12.357	81.386	a. Menurut saya pekerjaan bidang administrasi lebih tepat bagi perempuan. (x13)	0,884
				b. Saya yakin bahwa para pimpinan dalam lingkungan kerja saya memberikan dukungan bagi wanita untuk mencapai posisi yang lebih tinggi. (x18)	0,885
				c. Saya beranggapan bahwa kemampuan saya dapat ditingkatkan terus untuk mencapai tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi. (x24)	0,870
5. Faktor 5	1.949	7.133	86.042	a. Organisasi ini memberi kesempatan sepenuhnya pada wanita untuk	0,904

			mengembangkan kemampuannya. (x16) b. Saya yakin bahwa, lingkungan organisasi tempat saya bekerja menganggap wajar apabila wanita dapat mencapai posisi tinggi dalam karir. (x23)	0,901
--	--	--	--	-------

Sumber: Analisis data primer

Hasil dari rotasi faktor, variabel yang dapat dimasukan dalam :

Faktor 1 adalah :

- a.a. Saya yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah dalam berbagai tugas dalam organisasi. (x2)
- a.b. Saya yakin bahwa dalam organisasi ini, posisi yang dekat dengan pengambil keputusan akan memudahkan untuk mencapai kenaikan tingkat.(x3)
- a.c. Dalam organisasi ini, saya yakin bahwa wanita akan diperhitungkan untuk dipromosikan bila pendidikannya mencukupi. (x9)
- a.d. Saya meyakini bahwa dalam organisasi tempat saya bekerja ini, pria lebih mendapatkan prioritas peluang untuk dipromosikan dari pada wanita dengan kemampuan yang sama. (x14)
- a.e. Dengan penambahan usia, saya enggan untuk berkarir yang lebih tinggi.(x17)
- a.f. Saya merasa dengan pengalaman kerja selama ini, saya mampu menerima tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi sesuai jabatan yang telah dipercayakan pada saya. (x19)

- a.g. Saya merasa mampu jika mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan terus pendidikan saya. (x20)
- a.h. Saya yakin bahwa dengan masa kerja yang mencukupi, saya akan dapat menempati posisi yang lebih tinggi. (x22)

b. Faktor 2 adalah:

- b.a. Sistem kerja organisasi saat ini memungkinkan bagi saya untuk meraih posisi yang lebih tinggi. (x1)
- b.b. Kondisi kerja organisasi ini membuat saya merasa lebih mudah menjalin kerja sama. (x5)
- b.c. Saya merasa banyak diberi kesempatan oleh organisasi untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan peningkatan posisi manajerial. (x10)
- b.d. Dalam lingkungan kerja saya, saya yakin bahwa dengan banyaknya pelatihan yang didapat, wanita mendapat peluang untuk mencapai posisi lebih tinggi. (x21)
- b.e. Saya berharap mendapat kesempatan untuk melaksanakan tugas baru dari organisasi (x25)

Faktor 3 adalah :

- c.a. Saya merasa tidak bermasalah walaupun dalam pekerjaan saya tidak ada teman kerja wanita yang setingkat. (x4)
- c.b. Membagi perhatian antara pekerjaan rumah tangga dan tugas organisasi merupakan hal yang dapat saya lakukan dengan sama baik. (x6)

- c.c. Saya merasa mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan. (x7)
- c.d. Sekalipun sulit saya mudah mengatasi konflik antara persoalan pekerjaan dan rumah tangga. (x8)
- c.e. Menurut saya adalah wajar bila wanita ikut dalam persaingan untuk memperoleh jabatan/kedudukan dalam organisasi. (x11)
- c.f. Saya berpendapat bahwa dalam organisasi ini pekerja wanita dipandang kurang mampu untuk menjalankan berbagai macam tugas dan pekerjaan. (x12)
- c.g. Saya merasa mampu menjalankan tugas dalam setiap kenaikan jabatan yang saya terima. (x15)

d. Faktor 4 adalah:

- d.a. Menurut saya pekerjaan bidang administrasi lebih tepat bagi perempuan. (x13)
- d.b. Saya yakin bahwa para pimpinan dalam lingkungan kerja saya memberikan dukungan bagi wanita untuk mencapai posisi yang lebih tinggi. (x18)
- d.c. Saya beranggapan bahwa kemampuan saya dapat ditingkatkan terus untuk mencapai tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi. (x24)

e. Faktor 5 adalah :

- e.a. Organisasi ini memberi kesempatan sepenuhnya pada wanita untuk mengembangkan kemampuannya. (x16)

e.b. Saya yakin bahwa, lingkungan organisasi tempat saya bekerja menganggap wajar apabila wanita dapat mencapai posisi tinggi dalam karir. (x23).

Untuk mempermudah dalam melakukan analisis regresi, maka kelima faktor tersebut dinamai untuk selanjutnya menjadi variabel independent (X) sebagai berikut :

1. Faktor 1 disebut sebagai Adaptasi Sistem.(X1)
2. Faktor 2 disebut sebagai Sistem Organisasi.(X2)
3. Faktor 3 disebut sebagai Konsep Diri.(X3)
4. Faktor 4 disebut sebagai Optimisme Pengembangan Diri.(X4)
5. Faktor 5 disebut sebagai Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi.(X5)

Dengan hasil perhitungan dari tabel diatas, maka dapat diinterpretasikan hasil pengelompokan variabel sebagai berikut :

1. Adaptasi Sistem merupakan kemampuan yang dimiliki oleh wanita untuk dapat menyesuaikan diri dengan pola kerja yang diharapkan oleh sistem. Mereka mampu untuk menangani permasalahan maupun tugas-tugas yang dibebankan. Dengan kemampuan yang dimiliki untuk melihat peluang dan hambatan dalam sistem, wanita merasa lebih percaya diri untuk meningkatkan motivasi berkarir.
2. Sistem Organisasi merupakan semua aturan dan kebijakan yang ada dalam organisasi yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi. Sistem organisasi yang memberikan kesempatan dan kepercayaan pada wanita

untuk dapat menunjukkan kemampuan yang dimiliki, akan mendorong wanita untuk termotivasi dalam berkarir.

3. Konsep Diri merupakan persepsi wanita atas bakat, kemampuan dan pengalaman yang mereka miliki. Sesuai dengan hasil tabel, ada variabel ini terdapat nilai negatif. Ada wanita yang merasa tidak dapat membagi perhatian antara tugas keluarga dan tugas organisasi. Mereka tidak dapat menangani kedua tugas tersebut sehingga mereka tidak mampu untuk menyelesaikan kedua tanggung jawab secara baik. Masalah ini bisa menjadi pemicu dari rendahnya motivasi untuk berkarir.
4. Optimisme Pengembangan Diri merupakan keyakinan yang dimiliki oleh wanita atas bakat, kemampuan dan pengalaman yang mereka miliki. Dengan kondisi ini mereka merasa yakin akan dapat melaksanakan semua bentuk tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dengan baik. Dengan dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, keyakinan mereka untuk mencapai karir yang lebih tinggi akan meningkat.
5. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi merupakan persepsi dari wanita terhadap dukungan organisasi yang memberikan kesempatan pada wanita untuk dapat menunjukkan bakat dan kemampuan yang mereka miliki. Dengan persepsi ini, mereka akan lebih termotivasi untuk berkarir atau mencapai posisi manajerial yang lebih tinggi.

5.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Salah satu masalah dalam penelitian adalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting sebab kesimpulan yang diambil hanya akan dapat dipercaya bila didasarkan pada data yang akurat. Untuk itu dalam penelitian ini perlu diketahui seberapa tinggi reliabilitas dan validitas instrumen yang digunakan.

Yang dimaksud dengan validitas adalah suatu derajat ketepatan item-item dalam instrumen (kuesioner) untuk mengukur suatu variabel penelitian. Analisis validitas ini bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah, paling tidak dapat menetapkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang diyakini ada dalam pengukuran dengan menggunakan *Product Moment Pearson* (Maholtra, 1996:306).

Untuk menyimpulkan apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak, nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) masing-masing elemen dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Apabila nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih besar $> 0,050$ dan nilai signifikansi di bawah 0,001. Tabel 5.3 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam kuesioner adalah valid.

Tabel 5.5
Uji Validitas Variabel-Variabel Pertanyaan Pada Kuesioner

Butir Kuesioner	r_{hitung}	Sig.	Alpha	Kategori
X1 1	0,959	0,000	0,050	Valid
X1 2	0,906	0,000	0,050	Valid
X1 3	0,918	0,000	0,050	Valid
X1 4	0,946	0,000	0,050	Valid
X1 5	0,938	0,000	0,050	Valid
X1 6	0,920	0,000	0,050	Valid
X1 7	0,952	0,000	0,050	Valid
X1 8	0,902	0,000	0,050	Valid
X2 1	0,971	0,000	0,050	Valid
X2 2	0,972	0,000	0,050	Valid

X2 3	0,972	0,000	0,050	Valid
X2 4	0,964	0,000	0,050	Valid
X2 5	0,947	0,000	0,050	Valid
X3 1	-0,520	0,000	0,050	Valid
X3 2	-0,534	0,000	0,050	Valid
X3 3	-0,546	0,000	0,050	Valid
X3 4	-0,526	0,000	0,050	Valid
X3 5	-0,490	0,000	0,050	Valid
X3 6	-0,489	0,000	0,050	Valid
X3 7	-0,545	0,000	0,050	Valid
X4 1	0,966	0,000	0,050	Valid
X4 2	0,959	0,000	0,050	Valid
X4 3	0,964	0,000	0,050	Valid
X5 1	0,923	0,000	0,050	Valid
X5 2	0,929	0,000	0,050	Valid
Y1	0,850	0,000	0,050	Valid
Y2	0,845	0,000	0,050	Valid
Y3	0,832	0,000	0,050	Valid
Y4	0,872	0,000	0,050	Valid
Y5	0,864	0,000	0,050	Valid

Sumber: Data diolah

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas terhadap alat ukur, yaitu untuk mengetahui sampai sejauh mana alat ukur dapat diandalkan (reliabel). Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam berapa kali pelaksanaan pengukuran pada obyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Untuk menyimpulkan apakah instrumen yang digunakan valid atau tidak, nilai koefisien *Alpha* masing-masing variable dibandingkan dengan nilai *cut off*. Apabila nilai *Alpha* lebih besar daripada nilai *cut off*, berarti instrumen dikatakan reliabel.

Tabel 5.4 di bawah ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* di atas nilai *cut off*, maka dapat disimpulkan seluruh variabel telah reliabel atau dapat diandalkan kesahihannya.

Tabel 5.6
Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Pertanyaan Pada Kuesioner

Variabel	Alpha Cronbach	Cut Off	Kesimpulan
X1	0,977	0,600	Reliabel
X2	0,981	0,600	Reliabel
X3	0,888	0,600	Reliabel
X4	0,960	0,600	Reliabel
X5	0,833	0,600	Reliabel
Y	0,904	0,600	Reliabel

Sumber: Data diolah

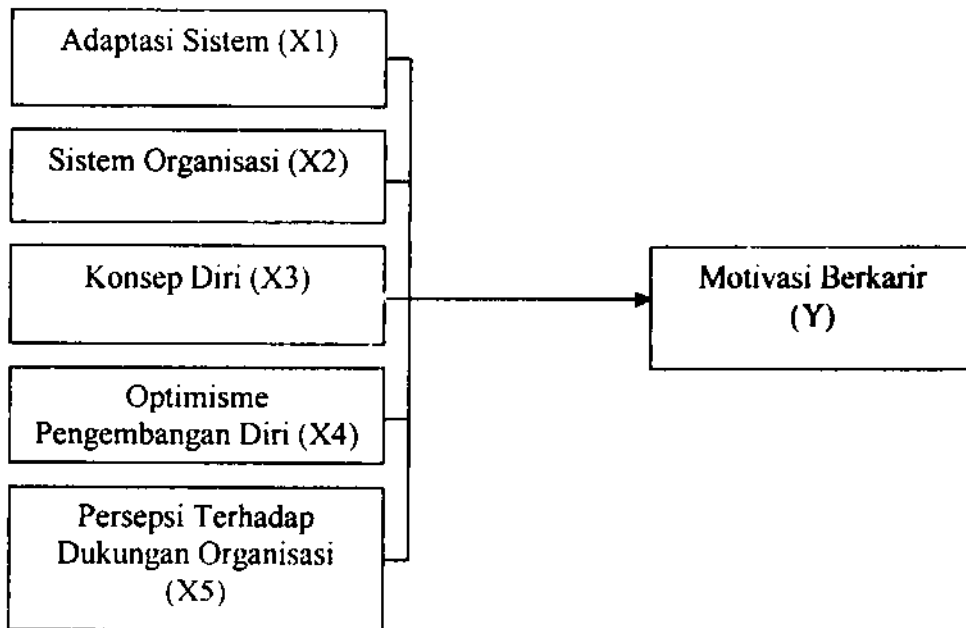
5.5 Analisis Regresi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor pendorong dan penghambat pengembangan karir seorang pegawai wanita pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Faktor-faktor yang digunakan untuk menentukan pengembangan karir seorang pegawai wanita adalah variabel adaptasi sistem (X1), sistem organisasi (X2), konsep diri (X3), optimisme pengembangan diri (X4) dan persepsi terhadap dukungan organisasi (X5) dengan motivasi berkarir sebagai variabel Y (independent variabel).

Pengukuran variabel baik adaptasi sitem, sistem organisasi, konsep diri, optimisme pengembangan diri dan persepsi terhadap dukungan organisasi dilakukan dengan menggunakan data kuesioner. Data yang diperoleh berjumlah 119 sampel dari responden wanita di lingkungan Kantor Pemerintah Kabupaten Bojonegoro secara keseluruhan dari variabel-variabel tersebut.

Analisis regresi berganda kemudian dilakukan untuk melihat hubungan yang terjadi antara faktor-faktor pendorong dan penghambat pengembangan karir

dengan motivasi berkarir pegawai wanita baik secara parsial maupun bersama-sama. Kerangka konseptual yang dilakukan pada analisis ini adalah :



Gambar 5.1
Kerangka Konseptual Studi 2

Hipotesis yang diajukan dalam studi ke-2 penelitian ini adalah :

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara adaptasi sistem, sistem organisasi, konsep diri, optimisme pengembangan diri dan persepsi terhadap dukungan organisasi pada motivasi berkarir pegawai wanita.

H2 : Terdapat hubungan yang signifikan secara simultan antara adaptasi sistem, sistem organisasi, konsep diri, optimisme pengembangan diri dan persepsi terhadap dukungan organisasi pada motivasi berkarir pegawai wanita.

Hasil pengolahan data menggunakan alat pengolah statistik *SPSS 11.5 for Windows* dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 5.7
Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T hitung	Signifikansi
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1,373	0,359		3,821	0.000
(X1)	0,001	0,033	0,003	0,042	0.967
(X2)	0,230	0,062	0,508	3,712	0.000
(X3)	0,305	0,096	0,398	3,178	0.002
(X4)	0,082	0,034	0,180	2,431	0.017
(X5)	0,040	0,024	0,103	1,676	0.097
T tabel			F tabel	3,675	
R	0,785		F hitung	36,254	
R ²	0,616		Signifikansi F	0,000	

Sumber : Lampiran

Model persamaan regresi linear berganda yang diperoleh sebagai berikut:

$$Y = 1,373 + 0,001 X_1 + 0,230 X_2 + 0,305 X_3 + 0,082 X_4 + 0,040 X_5$$

Interpretasi pengaruh perubahan masing-masing variabel yang ditentukan oleh nilai beta dari persamaan hasil regresi berganda di atas adalah sebagai berikut:

1) Konstanta = + 1,373

Nilai konstanta persamaan regresi bertanda positif 1,373; menunjukkan nilai motivasi berkarir pada pegawai wanita pada intersep, yaitu pada saat semua variabel bebas mempunyai nilai nol. Jadi jika variabel bebas tidak ada, maka nilai motivasi berprestasi pada pegawai wanita adalah positif 1,373.

2) Koefisien regresi ($\beta_1 = 0,001$; $\beta_2 = 0,230$; $\beta_3 = 0,305$, $\beta_4 = 0,082$, $\beta_5 = 0,040$)

Koefisien regresi menunjukkan besarnya perubahan yang terjadi pada *dependent variable* bila *independent variables* berubah satu satuan. Perbedaan tanda positif (+) atau negatif (-) pada koefisien regresi menunjukkan arah hubungan parsial antara *independent variables* tertentu dengan *dependent variable*-nya.

a) $\beta_1 = 0,001$

Koefisien regresi 0,001 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel *adaptasi sistem* akan menambah tingkat motivasi berkarir sebesar 0,001; dengan asumsi variabel lain tetap.

b) $\beta_2 = 0,230$

Koefisien regresi 0,230 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel *sistem organisasi* akan menambah tingkat motivasi berkarir sebesar 0,230; dengan asumsi variabel lain tetap.

c) $\beta_3 = 0,305$

Koefisien regresi 0,305 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan faktor *konsep diri* akan menambah tingkat motivasi berkarir sebesar 0,305; dengan asumsi variabel lain tetap.

d) $\beta_4 = 0,082$

Koefisien regresi 0,082 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel *optimisme pengembangan diri* akan menambah tingkat motivasi berkarir sebesar 0,082; dengan asumsi variabel lain tetap.

e) $\beta_5 = 0,040$

Koefisien regresi 0,040 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel *persepsi terhadap dukungan organisasi* akan menambah tingkat motivasi berkarir sebesar 0,040, dengan asumsi variabel lain tetap.

3) T hitung

Nilai t hitung masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut:

a) <i>Adaptasi sistem (X1)</i>	: 0,042
b) <i>Sistem organisasi (X2)</i>	: 3,712
c) <i>Konsep diri (X3)</i>	: 3,178
d) <i>Optimisme pengembangan diri (X4)</i>	: 2,431
e) <i>Persepsi terhadap dukungan organisasi (X5)</i>	: 1,676

Untuk mengetahui variabel bebas manakah di antara kelima variabel tersebut yang mempunyai pengaruh dominan terhadap *motivasi berkarir pegawai wanita* dapat menggunakan nilai mutlak dari nilai t hitung-nya. Dari tampilan diatas dapat kita lihat bahwa *sistem organisasi* mempunyai nilai t hitung yang paling besar yaitu |3,712|, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor *sistem organisasi* mempunyai pengaruh yang dominan terhadap *motivasi berkarir pegawai wanita* daripada variabel bebas lainnya.

5.5.1 Pembuktian Hipotesis

5.5.1.1 Pengaruh Secara Parsial

Pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung dapat dibuktikan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel seperti yang

telah dijelaskan dalam bab 4 sebelumnya; atau juga bisa menggunakan nilai signifikansi t yang diperoleh dengan menggunakan analisis model regresi linear berganda. Jika nilai signifikansi $t <$ dari 0,05; maka terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel tergantungnya, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan perhitungan, hasil uji secara parsial t hitung masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Adaptasi sistem* (X1), diperoleh t hitung = 0,042 $<$ $t_{\alpha/2}$ tabel 1,980; berarti berada dalam daerah penolakan H_1 atau pada daerah penerimaan H_0 . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Adaptasi sistem* tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi berkarir pegawai wanita. Pembuktian hipotesis dengan menggunakan nilai signifikansi t juga menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan *adaptasi sistem* terhadap motivasi berprestasi pegawai wanita dengan nilai signifikansi t 0,967 $>$ 0,05.
- 2) *Sistem organisasi* (X2), diperoleh t hitung = 3,712 $>$ $t_{\alpha/2}$ tabel 1,980; berarti berada dalam daerah penolakan H_0 atau pada daerah penerimaan H_1 . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *sistem organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap adanya fenomena motivasi berkarir pegawai wanita. Nilai signifikansi t juga mendukung adanya pengaruh yang signifikan dari variabel *sistem organisasi* terhadap motivasi berprestasi pegawai wanita (0,000 $<$ 0,05).
- 3) *Konsep diri* (X3), diperoleh t hitung = 3,178 $>$ $t_{\alpha/2}$ tabel 1,980; berarti dalam daerah penolakan H_0 atau berada pada daerah penerimaan H_1 . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *konsep diri* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap motivasi berkarir pegawai wanita yang juga didukung dengan nilai signifikansi t $0,002 <$ dari $0,05$.

- 4) *Optimisme Pengembangan Diri (X4)*, diperoleh t hitung = $2,431 >$ $t_{\alpha/2}$ tabel $1,980$; berarti berada dalam daerah penolakan H_0 atau pada daerah penerimaan H_1 . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Optimisme Pengembangan Diri* berpengaruh positif dan signifikan terhadap adanya fenomena motivasi berprestasi pegawai wanita. Nilai signifikansi t juga mendukung adanya pengaruh yang signifikan dari variabel *optimisme Pengembangan Diri* terhadap motivasi berkarir pegawai wanita ($0,017 <$ $0,05$).
- 5) *Persepsi terhadap dukungan organisasi (X5)*, diperoleh t hitung = $1,676 <$ $t_{\alpha/2}$ tabel $1,980$; berarti berada dalam daerah penolakan H_1 atau pada daerah penerimaan H_0 . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Persepsi terhadap dukungan organisasi* tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi berkarir pegawai wanita. Pembuktian hipotesis dengan menggunakan nilai signifikansi t juga menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan *persepsi terhadap dukungan organisasi* terhadap motivasi berkarir pegawai wanita dengan nilai signifikansi t $0,097 >$ $0,05$.

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hanya 3 variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi berkarir pegawai wanita, yaitu variabel *sistem organisasi (X2)*, *konsep diri (X3)*, dan *optimisme pengembangan diri (X4)*.

5.5.1.2 Pengaruh Secara Simultan/Bersama-sama

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara bersama-sama. Pembuktian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan melihat nilai F hitung yang dihasilkan apakah lebih besar atau kurang dari nilai F tabel. Suatu variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap variabel tergantung jika mempunyai nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel. Selain itu nilai signifikansi F juga bisa digunakan untuk melihat pengaruh tersebut, yaitu jika nilai signifikansi F < dari 0,05; maka dikatakan terdapat pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap variabel tergantung.

Tabel 5.6 (*datas*) menunjukkan bahwa nilai F hitung jauh berada di atas nilai F tabel, yaitu $36,254 > 3,675$; hal ini menunjukkan bahwa nilai F hitung berada pada daerah penolakan H_0 atau berada pada daerah penerimaan H_1 . Pembuktian tersebut mengindikasikan bahwa semua variabel bebas yang digunakan, yaitu *adaptasi sistem, sistem organisasi, konsep diri, optimisme pengembangan diri dan persepsi terhadap dukungan organisasi* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi berkarir pegawai wanita. Nilai signifikansi F juga membuktikan adanya pengaruh secara bersama-sama dan signifikan dari variabel bebas terhadap motivasi berkarir pegawai wanita yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi F $0,000 < \alpha = 0,05$.

Nilai koefisien determinasi R^2 digunakan untuk melihat besarnya kontribusi variabel bebas tersebut dalam menjelaskan motivasi berkarir pegawai wanita pada kantor Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Nilai koefisien determinasi yang

diperoleh dari proses olah data SPSS adalah sebesar 0,616 berarti bahwa 61,6% motivasi berkarir pegawai wanita dapat diterangkan oleh *adaptasi sistem, sistem organisasi, konsep diri, optimisme pengembangan diri dan persepsi terhadap dukungan organisasi*. Dengan kata lain, bahwa kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel tergantung adalah sebesar 61,6%, sedangkan hanya sebagian kecil saja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kelima variabel yang digunakan, sebesar 38,4%.

5.5.2. Pembuktian Asumsi Klasik

5.5.2.1 Gejala Multikolinearitas

Adanya hubungan linear yang sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel independen dari model yang ada menandakan adanya gejala multikolinearitas (Gujarati, 1997: 157). Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang bermakna antar masing-masing variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan korelasi Pearson. Jika terjadi multikolinearitas maka kesalahan standar untuk masing-masing koefisien yang diduga semakin besar dan nilai t akan menjadi rendah. Akibat lainnya adalah akan sulit mendeteksi pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantungnya.

Emory (1980: 448) menyebutkan angka toleransi untuk multikolinearitas ini sampai sebesar 0,8. Jadi meskipun terjadi multikolinearitas, akan tetapi jika nilainya masih di bawah 0,8 maka multikolinearitas tidak dianggap masalah dan analisis tetap dapat dilakukan.

Tabel 5.8
Matriks Koefisien Korelasi Pearson Variabel

Variabel	Y	X1	X2	X3	X4	X5
Y	1,000					
X1	0,051	1,000				
X2	0,723	0,277	1,000			
X3	0,741	-0,049	0,730	1,000		
X4	-0,177	-0,449	-0,503	-,257	1,000	
X5	-0,138	0,071	-0,244	-0,303	0,018	1,000

Sumber: Lampiran

Suatu variabel bebas dikatakan berkorelasi dengan variabel bebas lainnya jika mempunyai nilai korelasi $> 0,8$. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien korelasi masing-masing variabel adalah di bawah $0,8$; sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari gejala multikolinearitas.

5.5.2.2 Autokorelasi

Pada penelitian ini, uji autokorelasi tidak dilakukan. Tidak diujinya salah satu gejala asumsi klasik ini karena adanya asumsi bahwa gejala autokorelasi akan dikenakan pada data yang bersifat *time series*. Sedangkan dalam penelitian ini data yang digunakan adalah *cross-section*, sehingga gejala autokorelasi tidak perlu dilakukan.

BAB 6

PEMBAHASAN

Dalam kehidupan kerja maupun dalam kehidupan keluarga yang berjalan bersama-sama, perjalanan karier karyawan memiliki arti penting. Karier adalah totalitas dalam melakukan pekerjaan sehingga memerlukan keseriusan seseorang terhadap suatu kerja yang digeluti dan tersusun secara sistematis dalam hidupnya (Werter dan Davis, 1996).

Wanita berbeda dengan pria dalam membentuk konsepsi mereka tentang diri mereka sendiri, kehidupan mereka dan dunia sekitar mereka. Perbedaan pandangan wanita dan pria mengenai realitas, menunjukkan bahwa ada satu potensi untuk mempertanyakan keyakinan yang ada pada saat ini mengenai hal yang penting bagi masyarakat yang kreatif dan produktif, bagaimana berhasil mengelola tantangan hidup orang dewasa yang kritis, keseimbangan antara kerja dan hal-hal lain (Tyson and Johnson, 2001:103).

Bagi wanita pekerja atau wanita karier, kendala yang dihadapi tidak hanya berasal dari lingkungan kerja saja, namun juga dari rumah tangga (apabila sudah berkeluarga). Para wanita karier atau wanita pekerja tersebut adalah ibu rumah tangga yang sulit begitu saja keluar dari lingkungan keluarga. Karena itu, dalam meniti karier wanita mempunyai beban dan hambatan lebih berat dibanding rekan prianya.

Dua rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini, telah dijawab pada bab sebelumnya. Pada bab ini akan dibahas lebih mendalam hasil penelitian

dikaitkan dengan landasan teori dan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi. Seperti dipaparkan pada bagian sebelumnya, untuk mendukung penelitian ini dilakukan penyebaran kuesioner kepada pegawai wanita sebanyak 119 responden yang terdapat pada Kantor Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro di mana pada tahap awal dilakukan tehnik Focus Group Discussion (FGD) untuk mengeksplorasi persepsi wanita mengenai faktor pendorong dan penghambat pengembangan karier mereka. Studi dilakukan dalam 2 tahap, yaitu studi I dilakukan dengan menggunakan metode Exploratory Factor Analysis (FA) untuk menjawab rumusan masalah yang pertama. Sedangkan studi II dilakukan dengan menggunakan model Analisis Regresi Linier Berganda untuk menjawab rumusan masalah yang kedua.

6.1. Studi 1 (Faktor – Faktor yang Menentukan Pengembangan Karir Seorang Wanita)

Berdasarkan hasil analisis faktor, dapat diketahui bahwa dari dua puluh lima variabel yang di analisis faktor akhirnya terbentuk lima faktor baru. Kelima faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Adaptasi Sistem* yang terdiri dari beberapa sub faktor, yaitu keyakinan mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah dalam berbagai tugas dalam organisasi; keyakinan bahwa posisi yang dekat dengan pengambil keputusan akan memudahkan untuk mencapai kenaikan tingkat; keyakinan bahwa wanita akan diperhitungkan untuk dipromosikan bila pendidikannya mencukupi; keyakinan bahwa dalam organisasi pria tidak lebih mendapatkan

prioritas peluang untuk dipromosikan daripada wanita dengan kemampuan yang sama; keyakinan bahwa dengan penambahan usia tidak ada hambatan untuk berkarir yang lebih tinggi; perasaan bahwa dengan pengalaman kerja selama ini mampu menerima tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi sesuai jabatan yang telah dipercayakan; perasaan mampu jika mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan pendidikan; keyakinan bahwa dengan masa kerja yang mencukupi akan dapat menempati posisi yang lebih tinggi.

- b) *Sistem Organisasi* yang terdiri dari beberapa sub faktor yaitu persepsi bahwa sistem kerja organisasi saat ini memungkinkan untuk meraih posisi yang lebih tinggi; persepsi bahwa kondisi kerja organisasi membuat lebih mudah menjalin kerja sama; perasaan bahwa banyak diberi kesempatan oleh organisasi untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan peningkatan posisi manajerial; keyakinan bahwa dengan banyaknya pelatihan yang didapat, wanita mendapat peluang untuk mencapai posisi yang lebih tinggi; dan perasaan berani menerima kesempatan untuk melaksanakan tugas baru dari organisasi.
- c) *Konsep diri* yang terdiri dari beberapa sub faktor yaitu perasaan tidak bermasalah walaupun dalam pekerjaan tidak ada teman kerja wanita yang setingkat; keyakinan bahwa perhatian antara pekerjaan rumah tangga dan tugas organisasi merupakan hal yang dapat dilakukan dengan sama baik, perasaan mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan; keyakinan bahwa sekalipun persoalan sulit, namun dapat mengatasi konflik antara persoalan pekerjaan dan

rumah tangga; pandangan bahwa wajar bila wanita ikut dalam persaingan untuk memperoleh jabatan/kedudukan dalam organisasi; pendapat bahwa pekerja wanita tidak dipandang kurang mampu untuk menjalankan berbagai macam tugas dan pekerjaan; dan perasaan mampu menjalankan tugas dalam setiap kenaikan jabatan yang diterima.

- d) *Optimisme Pengembangan Diri* yang terdiri dari sub faktor yaitu pandangan bahwa bukan hanya pekerjaan bidang administrasi saja yang lebih tepat bagi wanita; keyakinan bahwa para pimpinan dalam lingkungan kerja memberikan dukungan bagi wanita untuk mencapai posisi yang lebih tinggi; dan anggapan bahwa kemampuan yang dimiliki dapat ditingkatkan terus untuk mencapai tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi.
- e) *Persepsi terhadap dukungan Organisasi* yang terdiri dari beberapa sub faktor yaitu persepsi bahwa organisasi memberi kesempatan sepenuhnya pada wanita untuk mengembangkan kemampuannya; dan keyakinan bahwa lingkungan organisasi menganggap wajar apabila wanita dapat mencapai posisi tinggi dalam karier.

Hasil *exploratory factor analysis* yang sebelumnya didahului dengan menginventarisir faktor-faktor penghambat dan pendorong karier melalui diskusi mendalam dengan *focused group discussion* tersebut memperlengkap hasil penelitian terdahulu. Pada penelitian Mary (2003:341) ditemukan bahwa terdapat 6 (enam) faktor yang sangat berhubungan dengan pengembangan karier wanita, yaitu pendidikan, kerja keras, penasehat, keahlian personel, menunjukkan kemampuan dalam pekerjaan dan keinginan untuk mengambil resiko.

Bagi wanita bekerja atau berkarier, kendala yang dihadapi tidak hanya berasal dari lingkungan kerja saja namun juga dari rumah tangga. Karena itu dalam meniti karier wanita mempunyai beban dan hambatan yang lebih berat dibanding rekan pria. Karena faktor diatas cukup banyak mempengaruhi pimpinan atau atasan untuk menentukan posisi seorang wanita dalam struktur jabatan (Anoraga, 1992).

Ely (dalam Lamky, 1995) menemukan bahwa wanita lebih serius dalam pekerjaan mereka, lebih merasa puas dan lebih percaya diri ketika terdapat sejumlah wanita yang signifikan dalam posisi yang sama. Sebaliknya, mereka memandang diri mereka secara berbeda ketika terdapat sejumlah kecil wanita dalam sebuah organisasi.

6.2. Studi 2 (Pengaruh Faktor – Faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Mencapai Posisi Manajerial)

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, dapat diketahui bahwa dari kelima faktor yang digunakan, yaitu faktor Adaptasi sistem, Sistem organisasi, Konsep diri, Optimisme Pengembangan Diri dan Persepsi terhadap dukungan organisasi, ternyata hanya tiga yang berpengaruh terhadap motivasi berkarier pegawai wanita yaitu faktor Sistem Organisasi, Konsep Diri dan Optimisme Pengembangan Diri. Persamaan regresi yang diperoleh dapat ditampilkan sebagai berikut:

$$Y = 1,373 + 0,001 X_1 + 0,230 X_2 + 0,305 X_3 + 0,082 X_4 + 0,040 X_5$$

Koefisien regresi faktor *Adaptasi Sistem* mempunyai nilai 0,001 tetapi tidak signifikan terhadap motivasi berkarir pegawai wanita. Hal ini dapat disebabkan oleh lebih berpengaruhnya faktor lainnya dalam penentuan karier seorang pegawai wanita dibandingkan dengan kemampuannya dalam melakukan adaptasi dengan sistem yang berlaku.

Koefisien regresi untuk faktor *Sistem Organisasi* mempunyai nilai 0,230 dan signifikan terhadap motivasi berkarier pegawai wanita, hal ini menunjukkan bahwa semakin mendukung sistem organisasi, maka motivasi berkarier pegawai wanita tersebut akan semakin tinggi pula. Pegawai wanita akan semakin termotivasi untuk berkarier jika mereka diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan, menerima tugas-tugas yang bersifat kepemimpinan seperti pegawai pria.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Mary (2003:312) yang menyebutkan bahwa wanita karier berhadapan dengan 3 (tiga) tipe penghambat untuk berkembang, yaitu organisasi, masyarakat dan pemerintah. Hambatan dari organisasi meliputi kegagalan dalam rekrutmen, pengembangan dan dukungan terhadap wanita untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.

Koefisien regresi untuk faktor *Konsep Diri* mempunyai nilai 0,305 dan signifikan terhadap motivasi berkarier pegawai wanita, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi mereka akan diri mereka sendiri semakin termotivasi untuk menunjukkan kemampuan mereka. Semakin tinggi mereka menganggap diri mereka mampu melakukan pekerjaan apapun, maka para

pegawai wanita akan semakin termotivasi untuk menunjukkan kemampuan mereka.

Koefisien regresi untuk faktor *Optimisme Pengembangan Diri* mempunyai nilai 0,082 dan signifikan terhadap motivasi berkarier pegawai wanita, hal ini menunjukkan bahwa wanita yakin akan kemampuan yang mereka miliki serta berani mengambil resiko dalam pekerjaan baru. Para pegawai wanita semakin termotivasi untuk menunjukkan kemampuan mereka. Adanya dukungan dari pimpinan mereka akan dimanfaatkan para pegawai wanita untuk menunjukkan kemampuan sehingga pemimpin mereka mau mempercayai dan mengakui kemampuan mereka untuk melakukan tugas-tugas yang selama ini mereka dianggap tidak mampu.

Koefisien regresi faktor *persepsi terhadap dukungan organisasi* mempunyai nilai 0,040 tetapi tidak signifikan terhadap motivasi berkarier pegawai wanita, hal ini dapat disebabkan oleh lebih berpegaruhnya faktor lain dalam penentuan karir dibandingkan dengan persepsi wanita terhadap lingkungan kerja.

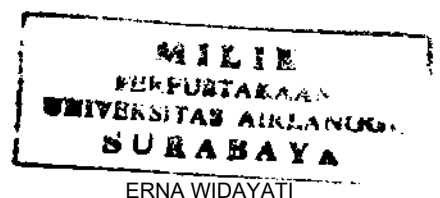
Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa dari kelima faktor yang digunakan dalam analisis regresi linear berganda, hanya tiga faktor yang mempengaruhi secara parsial terhadap motivasi berkarier pegawai wanita. Ketiga faktor tersebut adalah Sistem Organisasi, Konsep Diri dan Optimisme Pengembangan Diri. Sedangkan pengaruh kelima faktor secara simultan terhadap motivasi berkarier pegawai wanita dapat diketahui dengan melihat hasil uji F yang dibahas pada paragraf selanjutnya.

Hasil uji F digunakan untuk melihat pengaruh secara simultan dari faktor-faktor yang digunakan untuk menganalisis tingkat pengaruhnya terhadap motivasi karier pegawai wanita. Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari kelima faktor yang digunakan terhadap motivasi karier pegawai wanita yang dibuktikan dengan nilai signifikansi $F_{hitung} = 36,254 > F_{tabel} 3,675$. Sedangkan proporsi faktor-faktor tersebut dalam menjelaskan motivasi berkarier ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 61,6%, dan sisanya sebesar 38,4% disebabkan oleh faktor lain di luar faktor yang digunakan dalam model regresi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian dari Mary (2003:313) yang mengemukakan bahwa keberhasilan manajer wanita dalam mencapai karir yang lebih tinggi dipengaruhi oleh kemampuan untuk menunjukkan kemampuan dalam bekerja dan keahlian personal.

Siagian (1986:25) mengatakan bahwa para karyawan pada organisasi biasanya tercermin dari kondisi kerja yang baik, merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan terutama menyangkut nasibnya, penghargaan yang wajar atas prestasi kerja, kesempatan promosi dan berkembang dalam organisasi, jaminan adanya perlakuan yang adil dan obyektif serta pekerjaan yang menarik.

Untuk itu dalam upaya meningkatkan motivasi bagi para karyawan terutama untuk pegawai wanita, seyogyanya Pemerintah Kabupaten Bojonegoro memberlakukan setiap karyawan secara proporsional sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tanpa melihat status secara gender.



BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan hipotesa penelitian, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis faktor, disimpulkan bahwa dari dua puluh lima variabel yang diuji terbentuk menjadi lima faktor, yaitu Adaptasi Sistem, Sistem Organisasi, Konsep Diri, Optimisme Pengembangan Diri dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasi.
2. Secara parsial, dari 5 (lima) faktor yang diteliti hanya 3 (tiga) faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi berkarier pegawai wanita, yaitu Sistem Organisasi, Konsep Diri dan Optimisme Pengembangan Diri.
3. Secara simultan atau bersama-sama faktor Adaptasi Sistem, Sistem Organisasi, Konsep Diri, Optimisme Pengembangan Diri dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi berkarier pegawai wanita. Diantara kelima faktor tersebut, Sistem Organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi berkarier pegawai wanita.

7.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, hasil penelitian ini bermanfaat untuk menambah wacana dan referensi pengambilan kebijakan dan penciptaan budaya di berbagai lingkungan kerja dimana wanita memiliki peran yang cukup signifikan dalam mencapai keberhasilan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam usaha meningkatkan motivasi berkarier para pegawai wanita, Pemerintah Kabupaten Bojonegoro perlu memperhatikan iklim organisasi yang kondusif untuk menciptakan persepsi yang positif terhadap sistem organisasi, konsep diri yang baik dan merasa optimis mampu mengembangkan diri di lingkungan kerja.
2. Disarankan agar para pegawai wanita berpandangan positif dalam mempersepsikan diri mereka, karena pada hakikatnya mereka akan termotivasi untuk berlaku positif (berprestasi) jika mereka mempersepsikan diri mereka dengan hal-hal positif serta memiliki keyakinan bahwa mereka mampu mengatasi semua tanggung jawab baik sebagai ibu rumah tangga maupun sebagai wanita bekerja.
3. Bagi penelitian yang akan datang, perlu dilakukan metode *exploratory research* yang lebih baik terutama dalam manajemen *focused group discussion* agar bisa didapatkan temuan-temuan yang lebih banyak dan lebih mendalam mengenai penghambat dan pendorong wanita dalam berkarier, karena iklim di lingkungan pemerintahan masih menimbulkan rasa takut bagi partisipan FGD untuk mengemukakan pendapat secara terbuka dan adanya. Pemilihan moderator yang netral bisa meningkatkan keefektifan penggalan data kualitatif dalam FGD.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Lamki, Salma M. 1999 . "Paradigm Shift : A Perspective on Omani Women in Management in The Sultanate of Oman". *Women in Management Review*.
- Amstrong, M.1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Agus Kirbandoko. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- As'ad, Mohammad. 1995. *Psikologi Industri* edisi ketiga, Yogyakarta: BPF.
- Azwar.S. 1992. *Reliabilitas Dan Validitas*. Liberty: Yogyakarta.
- Billing, Y.D. dan M. Alvesson. 1989. "Four Ways of Looking at Women an Leadership", *Scandinavian Journal of Management*, hal 63-80
- Blancard, Hersey Paul dan Keneth. (terjemahan).1993. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Brett, J.M. dan L. K. Stroth. 1999. "Women in Management: How Far Have We Come and What Need to be Done as We Approach 2000?". *Journal of Management Inquiry* 8(4). Hal 392-398
- Cox. T.J. 1993. *Culture Diversity in Organizations: Theory, Research and Practices*, San Fransisco: Barret-Koehler
- Daley, Dennis . 2002. "Atribution Theory And The Glass Ceilling : Career Development Among Federal Employees". *Women in Managemen Review*: North Carolina State University.
- Desspandhe. S.P, J. Joseph dan V.V. Maimov.2000. "Perception of Proper Ethical Conduct of Male and Female Russian Managers". *Journal of Business Ethics* hal 179-183
- Dessler, Gary. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketujuh, Terjemahan, Jakarta : Prenhallindo
- Filippo, Edwin B. 1994. *Principle of Personnel Managemen*. Tokyo: Mc Graw Hill, Kogakusha Ltd.
- Gibson, James L., John M. Ivancevic dan James H. Donnelly. 1997. *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses*, Jilid I, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Nunuk Adriani, Jakarta: Binarupa Aksara.

- Gluech, William F, 1978, *Personel: a Diagnostic Approach (Pleno)*, Tex, Business Publications, : 272-273
- Grzeda, Maurice. 1999. " Career Development & Emerging Managerial Career Pattern. *Journal of Career Development*. Academic Research Library Vol.25 No.4 pp.235.
- Handoko, Hani. T. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Cetakan Ketigabelas. Yogyakarta : BPFE.
- Irby & Brown. 1998 , "Exploratory Study Regarding The Status of Women's Educational Administrative support Organizations". *Women in Management Review*.
- Lamsa, Anna Maija dan Teppo Sintonen, 2001, "A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life". *Journal of Business Ethics*, hal 255-267.
- Levine, S, 1987, "Peer Support for Women in Middle Management". *Educational Leadership*, hal 74-75.
- Luthans Fred. 1995. *Organizational Behavior*, Tokyo: McGraw-Hill International Book Company
- Mangkunegara, AP. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Manning, Tracey T. 2002. "Affect Gender, Managerial Level and Transformational leadership to Work Satisfaction". *Women in Management Review*.
- Martarah, Sri Mulyani. 1984. *Motif Sosial Remaja Jawa dan China: Suatu Studi Perbandingan*. Skripsi Sarjana UGM Yogyakarta (unpublished).
- Mason. E.S. dan Mudrack. P.E. 1996. "Gender and Ethical Orientation: a Test of Gender and Occupational Theories". *Journal of Business Ethics*, hal 599-604.
- Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Yogyakarta : BPFE.
- Meggison, David, Jenifer Joy-Mathews, and Paul Banfield. 1993. *Human Resources Development*, The Association for Management Education and Development London.

- Montenegro, Xavier, 1993, *Women and Racial Minority Representation in School Administration*, Arlington: American Association of School Administration
- Mowen, John C. dan Michael Minor. 2002. *Perilaku Konsumen* . Edisi Kelima Jilid I, Jakarta: Erlangga.
- Wentling, R. Mary. 2003. "The career Development & Aspiration of Women in Middle Management-Revisited" . *Women in Management Review*. Academic Research Library Vol 18 No. 6 pp.311
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia* . Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ranupandojo, Heidjarchman & Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFIE .
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*. Cetakan Keenam. Jakarta : PT. Buana Ilmu Populer.
- Ruegger, D dan E.W. King. 1992. "A Study of the Effect of Age and Gender Upon Student Business Ethics". *Journal of Business Ethics*, hal 179-186.
- Schein, Edgar. 1996. "Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century". *Academy of Management Executive* Vol. 00 No. 0, hal 80.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singarimbun, M . 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Stoner, James A.F. 1996. *Manajemen*. Edisi Pertama. Terjemahan. Jakarta: Prenhallindo.
- Sugijono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tharenou, P., S. Latiemer & D. Conroy. 1990. "How To Make It To The Top? An Examination of Interest On Women's & Men's Managerial Advancement". *Academy of management Journal*. Vol. 37 pp.899-931.

- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Bandung : Gramedia.
- Wahjosumidjo. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Dian.
- Wentling, Rose Mary.2003. "The career development and aspirations of women in middle management – revisited". *Women in Mangement Review*. Vol. 8 No.6 pp. 311-324.
- Wiison, F. 1999. "Genderquake? Did You Feel the Earth Quake?". *Women in Management Review* hal 529-543.

HASIL PELAKSANAAN FGD

“Para pemimpin sering menganggap wanita itu tidak bisa diajak kerja keras, sehingga lebih cocok dengan pekerjaan administrasi saja”

“Wanita seringkali mengedepankan pertimbangan perasaan dan emosional dalam menghadapi permasalahan di kantor, sehingga tidak bisa tegas dalam mengambil keputusan”.

“Wanita tidak diberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang memerlukan suatu pemikiran sekaligus pengambilan keputusan”.

“Dalam instansi saya terbentuk kelompok-kelompok yang seringkali berbenturan kepentingan, sehingga siapa yang dekat maka dia akan dapat posisi”.

“Saya memiliki banyak tugas, dari menyiapkan sarapan, mengantar dan menjemput anak di sekolah sampai harus menyiapkan makan siang, sehingga tidak bisa konsentrasi dan terus menerus menyelesaikan tugas kantor”.

“Saya sering berangkat kantor dalam kondisi yang letih karena pekerjaan rumah, jadi malas untuk menyelesaikan tugas kantor secepat mungkin”.

“Wanita itu konco wingking, jadi tidak pantas jadi pengambil keputusan”.

“Dengan usia yang semakin bertambah, enggan rasanya terlalu ngoyo untuk berebut posisi dengan yang lebih muda”.

“Meskipun masa kerja lebih banyak, rasanya gak mungkin jadi pimpinan karena banyak yang lebih muda dan memiliki pendidikan lebih tinggi”.

“Malas rasanya bersaing dengan pria karena gak mungkin bisa menyamai sepak terjangnya”.

“Tidak ada pelatihan khusus untuk wanita, jadi selalu kalah poin dengan pria karena jumlah mereka lebih banyak”.

“Sebenarnya wanita mampu untuk bersaing dengan pria dan tidak kalah dalam hal kemampuan, hanya kesempatan yang tidak pernah diberikan”.

“Saya menjadi lebih percaya diri dan nyaman apabila ada teman wanita dalam posisi yang sama, sehingga bisa saling bertukar pikiran dan pengalaman”

“Kita harus bisa memanfaatkan dukungan dari pimpinan sehingga dia dapat mempercayai dan mengakui kemampuan kita”.

“Kalau teman kita bisa mencapai posisi yang tinggi, maka seharusnya kita juga bisa melakukan hal yang sama”.

“ Saya pernah dipimpin oleh seorang wanita dan dia mampu memberikan yang terbaik, jadi sebenarnya kita juga bisa menjadi seperti dia”.

“Seringkali kita dipimpin oleh orang yang pendidikannya sama dengan kita atau bahkan dibawah kita. Melihat kondisi ini, sebenarnya kita juga mampu melaksanakan tugas dan berperan sebagai pemimpin”.

“Dengan pelatihan yang telah kita ikuti, sudah seleyaknya kita diperhitungkan dalam penentuan pengisian jabatan”.

“Kita bisa memanfaatkan posisi kita dalam instansi kita saat ini untuk bisa mencapai posisi yang lebih tinggi”.

“Kita harus memperjuangkan nasib kita sendiri karena itu tidak datang dengan tiba-tiba”.

“Dengan system dan peraturan yang berlaku saat ini, sebenarnya bukanlah suatu rintangan bagi wanita untuk memperoleh posisi tinggi”.

“Kita selalu terbuka dengan kritik , asal itu dapat memperbaiki kita untuk menjadi lebih baik dan bukan untuk mencari-cari kesalahan semata”.

“Kalau ada rekan wanita yang pandai dan giat bekerja, terbersit keinginan untuk bisa melakukan hal yang sama”.

“Kita harus menanamkan dalam diri kita pribadi untuk melakukan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas rutin di kantor, sehingga kita bisa mendapat simpati dari pimpinan”.

“Saya berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar tercipta suasana kerja yang kondusif , jadi betah di kantor”.

Berkenaan dengan adanya penelitian mengenai "**Analisis Faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan Karir Pegawai Wanita Dan Pengaruhnya Terhadap Motivasi Untuk Mencapai Posisi Manajerial (Penelitian pada Pegawai Wanita yang berkeluarga di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro)**", maka dengan ini kami (Peneliti) mengajukan beberapa pertanyaan sebagaimana tersebut di bawah ini kepada ibu/saudara untuk dijawab dengan sikap atau persepsi yang mendekati kondisi ibu sebenarnya. Penelitian ini bersifat ilmiah dan kami menjamin kerahasiaan identitas ibu. Terakhir, kami haturkan perasaan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian kami.

DATA RESPONDEN

Nama :

Jabatan :

Tingkat Eselon :

Umur :

Pendidikan :

INSTRUKSI PENGISIAN KUESIONER

1. Sebelum mengisi kuesioner, terlebih dahulu **bacalah pertanyaan yang ada** terlebih dahulu **dengan seksama.**
2. Berilah tanda centang "√" pada kolom yang paling mendekati jawaban Ibu/Saudara.

Terima kasih

PENELITI

Kuesioner:

Setelah menyimak skenario diatas, berilah jawaban dan pendapat yang sesuai dengan persepsi anda terhadap beberapa pernyataan dibawah ini:

FAKTOR PENENTU PENGEMBANGAN KARIER

1 Sistem kerja organisasi saat ini memungkinkan bagi saya untuk meraih posisi yang lebih tinggi.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

2 Saya yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah dalam berbagai tugas dalam organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

3 Saya yakin bahwa dalam organisasi ini, posisi yang dekat dengan pengambil keputusan akan memudahkan untuk mencapai kenaikan tingkat.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

4 Saya merasa tidak bermasalah walaupun dalam pekerjaan saya tidak ada teman kerja wanita yang setingkat.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

5 Kondisi kerja organisasi ini membuat saya merasa lebih mudah menjalin kerja sama.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

6 Membagi perhatian antara pekerjaan rumah tangga dan tugas organisasi merupakan hal yang dapat saya lakukan dengan sama baik.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

7 Saya merasa mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

8 Sekalipun sulit saya mudah mengatasi konflik antara persoalan pekerjaan dan rumah tangga.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

9 Dalam organisasi ini, saya yakin bahwa wanita akan diperhitungkan untuk dipromosikan bila pendidikannya mencukupi.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

10 Saya merasa banyak diberi kesempatan oleh organisasi untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan peningkatan posisi manajerial.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

11 Menurut saya adalah wajar bila wanita ikut dalam persaingan untuk memperoleh jabatan/kedudukan dalam organisasi.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

12 Saya berpendapat bahwa dalam organisasi ini pekerja wanita dipandang kurang mampu untuk menjalankan berbagai macam tugas dan pekerjaan.*

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

13 Menurut saya hanya pekerjaan bidang administrasi saja yang lebih tepat bagi perempuan.*

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

14 Saya meyakini bahwa dalam organisasi tempat saya bekerja ini, pria lebih mendapatkan prioritas peluang untuk dipromosikan dari pada wanita dengan kemampuan yang sama.*

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

15 Saya merasa mampu menjalankan tugas dalam setiap kenaikan jabatan yang saya terima.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

16 Organisasi ini memberi kesempatan sepenuhnya pada wanita untuk mengembangkan kemampuannya.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

17 Dengan penambahan usia, saya enggan untuk berkarir yang lebih tinggi.*

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

18 Saya yakin bahwa para pimpinan dalam lingkungan kerja saya memberikan dukungan bagi wanita untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

19 Saya merasa dengan pengalaman kerja selama ini, saya mampu menerima tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi sesuai jabatan yang telah dipercayakan pada saya.

Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tdk Setuju
---------------	--------	------------	--------------	-------------------

- 20 Saya merasa mampu jika mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan terus pendidikan saya.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 21 Dalam lingkungan kerja saya, saya yakin bahwa dengan banyaknya pelatihan yang didapat, wanita mendapat peluang untuk mencapai posisi lebih tinggi.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 22 Saya yakin bahwa dengan masa kerja yang mencukupi, saya akan dapat menempati posisi yang lebih tinggi.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 23 Saya yakin bahwa, lingkungan organisasi tempat saya bekerja menganggap wajar apabila wanita dapat mencapai posisi tinggi dalam karir.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 24 Saya beranggapan bahwa kemampuan saya dapat ditingkatkan terus untuk mencapai tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 25 Saya berharap mendapat kesempatan untuk melaksanakan tugas baru dari organisasi.
- Sangat Setuju Biasa Saja Biasa Saja Sangat Tdk Setuju Sangat Tdk Setuju
- MOTIVASI KARIER**
- 26 Saya merasa senang dengan volume pekerjaan yang tinggi dalam pekerjaan.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 27 Saya sangat berharap mendapatkan kesempatan mengikuti berbagai macam pelatihan yang diadakan oleh organisasi.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 28 Saya senang mendapat tantangan baru dalam pekerjaan.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 29 Saya mencurahkan segenap usaha saya dalam berbagai tugas dan pekerjaan di organisasi ini.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju
- 30 Saya merasa bersemangat untuk memperoleh jabatan manajerial yang lebih tinggi.
- Sangat Setuju Setuju Biasa Saja Tidak Setuju Sangat Tdk Setuju

Analysis

KMO and Bartlett's Test

Meyer-Olkin Measure of Sampling		
Equality		.869
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	5086.733
	df	300
	Sig.	.000

		x1	x2	x3	x4	x5	x6
Covariance	x1	.046	.000	-.003	-.001	-.024	-.005
	x2	.000	.078	.002	-.003	-.005	.044
	x3	-.003	.002	.080	.002	.005	.012
	x4	-.001	-.003	.002	.006	-.001	.004
	x5	-.024	-.005	.005	-.001	.064	-.020
	x6	-.005	.044	.012	.004	-.020	.240
	x7	-.006	.005	.013	.003	.004	.032
	x8	-.021	-.016	-.015	-.002	.004	-.123
	x9	-.007	-.004	-.016	.000	.020	-.028
	x10	-.018	.007	.014	-.002	.026	-.042
	x11	.001	.001	-.002	-.003	.001	-.005
	x12	.001	.003	-.003	-.005	.001	-.005
	x13	-.011	-.006	-.010	.000	.011	.004
	x14	.015	-.031	-.034	.000	.003	-.013
	x15	-.001	-.001	.002	.003	-.001	.005
	x16	-.003	-.026	.004	.001	.012	-.012
	x17	-.001	.014	.035	.002	-.002	.002
	x18	-.004	-.009	-.016	.000	.003	-.025
	x19	.003	-.017	-.052	.000	-.017	.022
	x20	.006	-.027	-.009	.000	-.015	-.016
	x21	-.010	-.004	-.008	.001	-.003	.019
	x22	-.004	-.010	-.021	-.001	.005	.005
	x23	-.003	.013	-.014	.002	.012	.021
	x24	-.003	.012	.008	6.681E-05	.000	-.002
	x25	-.003	.005	.003	.000	-.009	-.004
Correlation	x1	.938 ^a	.004	-.045	-.042	-.448	-.050
	x2	.004	.928 ^a	.029	-.146	-.067	.322
	x3	-.045	.029	.683 ^a	.094	.069	.089
	x4	-.042	-.146	.094	.772 ^a	-.032	.116
	x5	-.448	-.067	.069	-.032	.924 ^a	-.162
	x6	-.050	.322	.089	.116	-.162	.847 ^a
	x7	-.087	.052	.138	.107	.042	.193
	x8	-.217	-.126	-.112	-.058	.037	-.546
	x9	-.148	-.059	-.259	-.024	.349	-.252
	x10	-.231	.068	.135	-.070	.283	-.236
	x11	.116	.051	-.116	-.730	.098	-.202
	x12	.037	.123	-.121	-.975	.049	-.136
	x13	-.143	-.060	-.094	.016	.119	.021
	x14	.220	-.355	-.386	-.013	.034	-.086
	x15	-.102	-.073	.096	.696	-.055	.164
	x16	-.029	-.175	.027	.014	.091	-.045
	x17	-.012	.161	.403	.092	-.027	.010
	x18	-.053	-.091	-.150	-.005	.030	-.138
	x19	.041	-.165	-.497	.017	-.177	.119
	x20	.106	-.397	-.131	.023	-.242	-.132
	x21	-.258	-.090	-.158	.048	-.080	.220
	x22	-.064	-.114	-.238	-.054	.062	.033
	x23	-.022	.083	-.090	.047	.088	.079
	x24	-.036	.124	.073	.002	.001	-.009
	x25	-.071	.094	.069	-.013	-.203	-.051

Anti-image Matrices

		x7	x8	x9	x10	x11	x12
e Covariance	x1	-.006	-.021	-.007	-.018	.001	.001
	x2	.005	-.016	-.004	.007	.001	.003
	x3	.013	-.015	-.016	.014	-.002	-.003
	x4	.003	-.002	.000	-.002	-.003	-.006
	x5	.004	.004	.020	.026	.001	.001
	x6	.032	-.123	-.028	-.042	-.005	-.005
	x7	.115	-.024	.000	.000	-.004	-.005
	x8	-.024	.212	.012	.028	.000	.004
	x9	.000	.012	.050	.016	.001	.001
	x10	.000	.028	.016	.133	.003	.002
	x11	-.004	.000	.001	.003	.003	.003
	x12	-.005	.004	.001	.002	.003	.007
	x13	.010	-.002	.019	.030	.000	.000
	x14	.002	.006	-.013	-.022	.000	.001
	x15	.002	.001	-.001	-.002	-.003	-.003
	x16	.015	.003	-.025	.044	4.144E-05	.000
	x17	.013	.020	-.008	-.007	-.003	-.002
	x18	-.001	.018	.011	.013	.001	.000
	x19	-.009	.015	-.006	-.016	6.862E-05	.001
	x20	-.013	.000	-.025	-.012	3.793E-05	.000
	x21	.011	-.004	-.002	-.011	-.001	-.001
	x22	-.012	.001	.004	.012	.001	.000
	x23	.014	.011	.026	-.018	-.001	-.001
	x24	.005	-.005	5.099E-05	.000	8.112E-06	.000
	x25	-.009	.015	-.002	-.012	.000	.000
e Correlation	x1	-.087	-.217	-.148	-.231	.116	.037
	x2	.052	-.126	-.059	.068	.051	.123
	x3	.138	-.112	-.259	.135	-.116	-.121
	x4	.107	-.058	-.024	-.070	-.730	-.975
	x5	.042	.037	.349	.283	.098	.049
	x6	.193	-.546	-.252	-.236	-.202	-.136
	x7	.953 ^a	-.153	.004	.001	-.212	-.177
	x8	-.153	.915 ^a	.115	.168	-.007	.103
	x9	.004	.115	.906 ^a	.200	.098	.038
	x10	.001	.168	.200	.899 ^a	.130	.078
	x11	-.212	-.007	.098	.130	.760 ^a	.727
	x12	-.177	.103	.038	.078	.727	.767 ^a
	x13	.076	-.012	.229	.223	.025	-.008
	x14	.019	.042	-.195	-.198	.027	.021
	x15	.125	.048	-.068	-.084	-.982	-.709
	x16	.083	.010	-.211	.230	.001	-.007
	x17	.126	.144	-.122	-.059	-.155	-.065
	x18	-.006	.105	.135	.099	.036	.014
	x19	-.072	.091	-.077	-.122	.003	.043
	x20	-.156	-.001	-.451	-.130	.003	-.024
	x21	.189	-.049	-.051	-.169	-.109	-.054
	x22	-.113	.006	.055	.104	.086	.017
	x23	.077	.044	.211	-.089	-.025	-.026
	x24	.043	-.029	.001	.002	.000	-.007
	x25	-.143	.180	-.038	-.178	-.046	.019

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Anti-image Matrices

		x13	x14	x15	x16	x17	x18
Covariance	x1	-.011	.015	-.001	-.003	-.001	-.004
	x2	-.006	-.031	-.001	-.026	.014	-.009
	x3	-.010	-.034	.002	.004	.035	-.016
	x4	.000	.000	.003	.001	.002	.000
	x5	.011	.003	-.001	.012	-.002	.003
	x6	.004	-.013	.005	-.012	.002	-.025
	x7	.010	.002	.002	.015	.013	-.001
	x8	-.002	.006	.001	.003	.020	.018
	x9	.019	-.013	-.001	-.025	-.008	.011
	x10	.030	-.022	-.002	.044	-.007	.013
	x11	.000	.000	-.003	4.144E-05	-.003	.001
	x12	.000	.001	-.003	.000	-.002	.000
	x13	.140	-.008	.000	-.007	-.022	-.040
	x14	-.008	.095	.000	.017	-.022	.002
	x15	.000	.000	.003	1.112E-05	.002	.000
	x16	-.007	.017	1.112E-05	.275	.004	.010
	x17	-.022	-.022	.002	.004	.093	-.013
	x18	-.040	.002	.000	.010	-.013	.140
	x19	.007	.028	-.001	.025	-.026	.005
	x20	-.008	.003	.000	.017	-.025	.002
	x21	.007	.008	.001	-.012	-.008	-.003
	x22	.027	.000	.000	-.008	-.058	.016
	x23	.022	-.004	.001	-.209	.006	-.012
	x24	-.054	-.019	.000	.003	.003	-.068
	x25	-.008	-.014	.000	-.008	.011	.004
Correlation	x1	-.143	.220	-.102	-.029	-.012	-.053
	x2	-.060	-.355	-.073	-.175	.161	-.091
	x3	-.094	-.386	.096	.027	.403	-.150
	x4	.016	-.013	.696	.014	.092	-.005
	x5	.119	.034	-.055	.091	-.027	.030
	x6	.021	-.086	.164	-.045	.010	-.138
	x7	.076	.019	.125	.083	.126	-.006
	x8	-.012	.042	.048	.010	.144	.105
	x9	.229	-.195	-.068	-.211	-.122	.135
	x10	.223	-.198	-.084	.230	-.059	.099
	x11	.025	.027	-.982	.001	-.155	.036
	x12	-.008	.021	-.709	-.007	-.065	.014
	x13	.895 ^a	-.072	-.009	-.033	-.191	-.284
	x14	-.072	.898 ^a	-.008	.102	-.236	.017
	x15	-.009	-.008	.775 ^a	.000	.105	-.023
	x16	-.033	.102	.000	.584 ^a	.026	.052
	x17	-.191	-.236	.105	.026	.870 ^a	-.115
	x18	-.284	.017	-.023	.052	-.115	.907 ^a
	x19	.048	.249	-.029	.127	-.234	.040
	x20	-.085	.044	.008	.137	-.333	.020
	x21	.114	.154	.090	-.130	-.159	-.050
	x22	.231	-.002	-.021	-.050	-.603	.137
	x23	.108	-.026	.026	-.731	.038	-.059
	x24	-.395	-.169	-.012	.018	.028	-.504
	x25	-.120	-.263	.033	-.087	.208	.053

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Anti-image Matrices

		x19	x20	x21	x22	x23
Covariance	x1	.003	.006	-.010	-.004	-.003
	x2	-.017	-.027	-.004	-.010	.013
	x3	-.052	-.009	-.008	-.021	-.014
	x4	.000	.000	.001	-.001	.002
	x5	-.017	-.015	-.003	.005	.012
	x6	.022	-.016	.019	.005	.021
	x7	-.009	-.013	.011	-.012	.014
	x8	.015	.000	-.004	.001	.011
	x9	-.006	-.025	-.002	.004	.026
	x10	-.016	-.012	-.011	.012	-.018
	x11	6.862E-05	3.793E-05	-.001	.001	-.001
	x12	.001	.000	-.001	.000	-.001
	x13	.007	-.008	.007	.027	.022
	x14	.028	.003	.008	.000	-.004
	x15	-.001	.000	.001	.000	.001
	x16	.025	.017	-.012	-.008	-.209
	x17	-.026	-.025	-.008	-.058	.006
	x18	.005	.002	-.003	.016	-.012
	x19	.137	.007	.006	-.011	-.004
	x20	.007	.059	.000	.009	-.022
	x21	.006	.000	.030	.006	.011
	x22	-.011	.009	.006	.100	.014
	x23	-.004	-.022	.011	.014	.297
	x24	-.009	.007	1.300E-05	-.004	.001
	x25	-.002	.005	-.022	-.006	.004
Correlation	x1	.041	.106	-.258	-.064	-.022
	x2	-.165	-.397	-.090	-.114	.083
	x3	-.497	-.131	-.158	-.238	-.090
	x4	.017	.023	.048	-.054	.047
	x5	-.177	-.242	-.080	.062	.088
	x6	.119	-.132	.220	.033	.079
	x7	-.072	-.156	.189	-.113	.077
	x8	.091	-.001	-.049	.006	.044
	x9	-.077	-.451	-.051	.055	.211
	x10	-.122	-.130	-.169	.104	-.089
	x11	.003	.003	-.109	.086	-.025
	x12	.043	-.024	-.054	.017	-.026
	x13	.048	-.085	.114	.231	.108
	x14	.249	.044	.154	-.002	-.026
	x15	-.029	.008	.090	-.021	.026
	x16	.127	.137	-.130	-.050	-.731
	x17	-.234	-.333	-.159	-.603	.038
	x18	.040	.020	-.050	.137	-.059
	x19	.924 ^a	.080	.095	-.094	-.022
	x20	.080	.914 ^a	.007	.113	-.164
	x21	.095	.007	.851 ^a	.110	.114
	x22	-.094	.113	.110	.925 ^a	.081
	x23	-.022	-.164	.114	.081	.559 ^a
	x24	-.067	.074	.000	-.032	.005
	x25	-.029	.126	-.726	-.099	.044

		x24	x25
e Covariance	x1	- .003	- .003
	x2	.012	.005
	x3	.008	.003
	x4	6.681E-05	.000
	x5	.000	-.009
	x6	-.002	-.004
	x7	.005	-.009
	x8	-.005	.015
	x9	5.099E-05	-.002
	x10	.000	-.012
	x11	8.112E-06	.000
	x12	.000	.000
	x13	-.054	-.008
	x14	-.019	-.014
	x15	.000	.000
	x16	.003	-.008
	x17	.003	.011
	x18	-.068	.004
	x19	-.009	-.002
	x20	.007	.005
	x21	1.300E-05	-.022
	x22	-.004	-.006
	x23	.001	.004
	x24	.132	.002
	x25	.002	.031
e Correlation	x1	-.036	-.071
	x2	.124	.094
	x3	.073	.069
	x4	.002	-.013
	x5	.001	-.203
	x6	-.009	-.051
	x7	.043	-.143
	x8	-.029	.180
	x9	.001	-.038
	x10	.002	-.178
	x11	.000	-.046
	x12	-.007	.019
	x13	-.395	-.120
	x14	-.169	-.263
	x15	-.012	.033
	x16	.018	-.087
	x17	.028	.208
	x18	-.504	.053
	x19	-.067	-.029
	x20	.074	.126
	x21	.000	-.726
	x22	-.032	-.099
	x23	.005	.044
	x24	.914 ^a	.023
	x25	.023	.862 ^a

ures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

Initial	Extraction
1.000	.940
1.000	.904
1.000	.878
1.000	.906
1.000	.916
1.000	.741
1.000	.887
1.000	.908
1.000	.934
1.000	.856
1.000	.917
1.000	.896
1.000	.920
1.000	.880
1.000	.922
1.000	.860
1.000	.854
1.000	.922
1.000	.841
1.000	.922
1.000	.955
1.000	.876
1.000	.886
1.000	.924
1.000	.952

Method: Principal Component Analysis.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.677	46.709	46.709
2	4.810	19.238	65.947
3	2.979	11.915	77.862
4	1.739	6.958	84.820
5	1.091	4.362	89.182
6	.596	2.385	91.567
7	.324	1.295	92.862
8	.268	1.071	93.933
9	.242	.969	94.902
10	.205	.818	95.721
11	.168	.673	96.394
12	.147	.586	96.980
13	.115	.459	97.439
14	.111	.446	97.885
15	.102	.409	98.294
16	.091	.364	98.658
17	.083	.332	98.990
18	.066	.263	99.253
19	.054	.216	99.470
20	.043	.171	99.641
21	.037	.146	99.787
22	.027	.107	99.894
23	.017	.067	99.961
24	.009	.034	99.995
25	.001	.005	100.000

Method: Principal Component Analysis.

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.677	46.709	46.709	7.365	29.459	29.459
2	4.810	19.238	65.947	5.384	21.535	50.994
3	2.979	11.915	77.862	4.509	18.035	69.030
4	1.739	6.958	84.820	3.089	12.357	81.386
5	1.091	4.362	89.182	1.949	7.796	89.182

Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component				
1	2	3	4	5
-.821	.349	-.364		
.816	.474			
.712	.581			
.736	-.536			
-.809	.354	-.353		
-.645				-.482
.715	-.545			
-.729				-.444
.769	.561			
-.611	.447	-.529		
.742	-.550			
.735	-.538			
-.601		.584	.325	.329
.646	.612			
.745	-.552			
	.390		-.781	
.740	.470			
-.608		.578	.315	.340
.707	.558			
.790	.489			
-.578	.492	-.572		
.787	.491			
		.485	-.785	
-.643		.524	.336	.332
-.608	.419	-.593		

Method: Principal Component Analysis.

Components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
	.314	.840	-.341		
	.887				
	.915				
		-.454	.744	-.308	
		.821	-.365		
	-.423		-.706		
		-.460	.689	-.359	
	-.493		-.734		
	.910				
		.863			
		-.490	.762		
		-.469	.736		
				.884	
	.931				
		-.495	.768		
					.904
	.889			.885	
	.884				
	.901				
		.967			
	.867				
					.901
	-.313			.870	
		.958			

Rotation Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 Rotation converged in 9 iterations.

ABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std. Dev.	Cases
X1_1	3.8067	1.1370	119.0
X1_2	3.8571	.9503	119.0
X1_3	3.8824	1.0183	119.0
X1_4	3.7647	1.1328	119.0
X1_5	3.7899	1.1635	119.0
X1_6	3.8319	1.1071	119.0
X1_7	3.7479	1.0514	119.0
X1_8	3.6891	1.0950	119.0

	Mean	Variance	Std. Dev.	N of Variables
Total	31.0579	64.9399	8.0579	8

Item Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
31.05637	48.1849	.9445	.9723
26.5126	51.9638	.8604	.9559
26.4874	50.8960	.8946	.9750
26.6050	48.9359	.9282	.9732
30.8796	45.8664	.9170	.9739
26.9378	49.7417	.8610	.9549
26.9219	49.8981	.9376	.9727
26.6807	50.2323	.8718	.9561

Item-Matrix Correlations

	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8
X1_1	1.0000							
X1_2	.8067	1.0000						
X1_3	.8571	.7503	1.0000					
X1_4	.7647	.6328	.6183	1.0000				
X1_5	.7899	.6635	.6354	.5328	1.0000			
X1_6	.8319	.7071	.6824	.5871	.5635	1.0000		
X1_7	.7479	.6514	.6279	.5514	.5214	.4514	1.0000	
X1_8	.6891	.6950	.6791	.5950	.5650	.4950	.4550	1.0000

X2

Item 1 (not in cases) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
X2_1	4.3025	1.0297	119.0
X2_2	4.3445	1.0612	119.0
X2_3	4.3029	1.0624	119.0
X2_4	4.3193	1.0328	119.0
X2_5	4.3773	1.0167	119.0

Statistics	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	21.5966	25.2258	5.0225	5

Reliability Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
17.2941	16.7433	.9545	.9759
17.2521	15.9368	.9561	.9757
17.2437	15.9525	.9553	.9758
17.2773	16.2869	.9444	.9774
17.3193	16.5921	.9382	.9812

Inter-Item Correlations

Cases = 119.0 N of Items = 5
 .9817

Method 1 (alpha -naver) will be used for this analysis *****

LIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
X3_1	2.7227	.8823	119.0
X3_2	2.1429	.9680	119.0
X3_3	1.7311	1.1024	119.0
X3_4	1.7563	1.1858	119.0
X3_5	2.1933	.9939	119.0
X3_6	2.8571	1.4688	119.0
X3_7	2.8824	1.5080	119.0

Case Tot	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16.2667	40.9685	6.4007	7

Item Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
13.5630	32.5532	.7586	.8691
14.1429	31.9370	.7398	.8686
14.5556	29.1474	.8910	.8484
14.1706	28.0479	.9167	.8428
14.7273	31.5761	.7525	.8668
13.6286	31.0035	.6734	.9064
13.4035	30.2786	.6072	.9335

Scale Statistics
 N = 119.0
 N of Items = 7
 .8888

Method used for missing values will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
X4_1	4.2639	1.0552	119.0
X4_2	4.2269	1.0287	119.0
X4_3	4.2185	1.0347	119.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
ALFA	12.7113	9.0144	3.0032	3

Item Statistics

Item	Mean	Std. Dev.	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
8.4454	4.0118	.9212	.9388	
8.4574	4.1503	.9092	.9475	
8.471	4.0996	.9187	.9405	

Reliability Coefficients

Alpha	.9608	N of Items = 3
-------	-------	----------------

Method 1 (spreadsheet) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std. Dev.	Cases
X5_1	3.8151	1.2280	119.0
X5_2	3.9748	1.2737	119.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std. Dev.	N of Variables
	7.7899	5.3577	2.3211	2

Item Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
3.9748	1.6350	.7149	.
3.8151	1.5079	.7149	.

Reliability Coefficients

Cronbach's Alpha = .8333
 N of Items = 2

Method (spss scale) will be used for this analysis *****

UNRELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
Y1	4.5542	.5656	119.0
Y2	4.1573	.5737	119.0
Y3	4.0000	.4694	119.0
Y4	3.8874	.5236	119.0
CS	3.7359	.5423	119.0

CS for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	20.3145	5.1938	2.2713	5

Reliability Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
15.8403	3.3217	.7529	.8860
16.0924	3.3219	.7432	.8884
16.3445	3.6345	.7481	.8880
16.4622	3.3863	.7957	.8766
16.6387	3.3514	.7798	.8797

Reliability Coefficients

Cases = 119.0 N of Items = 5
 .8948

Correlations

	X1 1	X1 2	X1 3	X1 4	X1 5	
Pearson Correlation	1	.837**	.859**	.899**	.898**	
Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.837**	1	.876**	.811**	.762**	
Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.859**	.876**	1	.843**	.816**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.899**	.811**	.843**	1	.882**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.898**	.762**	.816**	.882**	1	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.876**	.815**	.787**	.860**	.880**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.937**	.871**	.843**	.910**	.864**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.823**	.804**	.833**	.829**	.860**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
terhadap di Luar ender (X1)	Pearson Correlation	.959**	.906**	.918**	.946**	.938**
	S.g. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	119	119	119	119	119

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Correlations

	X1 6	X1 7	X1 8	Persepsi terhadap Diri Sendiri di Luar Konteks Gender (X1)
Pearson Correlation	.876**	.937**	.823**	.959**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.815**	.871**	.804**	.906**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.787**	.843**	.833**	.918**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.860**	.910**	.829**	.946**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.880**	.864**	.860**	.938**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	1	.859**	.760**	.920**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.859**	1	.807**	.952**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.760**	.807**	1	.902**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
N	119	119	119	119
Persepsi terhadap Diri Sendiri di Luar Konteks Gender (X1)	.920**	.952**	.902**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119

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

ns

	X2 1	X2 2	X2 3	X2 4	
Pearson Correlation	1	.904**	.901**	.992**	
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.904**	1	.996**	.889**	
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	
N	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.901**	.996**	1	.893**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	
N	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.992**	.889**	.893**	1	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
N	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.891**	.901**	.898**	.884**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	
Persepsi yang terhadap	Pearson Correlation	.971**	.972**	.972**	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	119	119	119	119

	X2 5	Iklim Organisasi yang Kondusif terhadap Wanita (X2)	
Pearson Correlation	.891**	.971**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	
N	119	119	
Pearson Correlation	.901**	.972**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	
N	119	119	
Pearson Correlation	.898**	.972**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	
N	119	119	
Pearson Correlation	.884**	.964**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	
N	119	119	
Pearson Correlation	1	.947**	
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	119	119	
Organisasi yang Kondusif terhadap Wanita (X2)	Pearson Correlation	.947**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	119	119

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

ns

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Correlations

	X3 1	X3 2	X3 3	X3 4	X3 5	
Pearson Correlation	1	.860**	.794**	.834**	.864**	
Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.860**	1	.854**	.887**	.975**	
Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.794**	.854**	1	.948**	.860**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.834**	.887**	.948**	1	.889**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.864**	.975**	.860**	.889**	1	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.277**	.134	.405**	.413**	.164	
Sig. (2-tailed)	.002	.147	.000	.000	.074	
N	119	119	119	119	119	
Pearson Correlation	.243**	.174	.470**	.481**	.185*	
Sig. (2-tailed)	.008	.058	.000	.000	.044	
N	119	119	119	119	119	
terhadap Diri Sendiri (X3)	Pearson Correlation	-.520**	-.534**	-.546**	-.526**	-.490**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	119	119	119	119	119

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Adaptasi Sistem (X1)	,631	1,586
Sistem Organisasi (X2)	,182	4,808
Konsep Diri (X3)	,217	4,606
Optimisme		
Pengembangan Diri (X4)	,621	1,610
Persepsi Terhadap		
Dukungan Organisasi (X5)	,902	1,109

Dependent Variable: Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)

Collinearity Diagnostics^a

Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	5,759	1,000
2	,108	7,292
3	,080	8,501
4	,044	11,468
5	,006	30,640
6	,003	45,456

Correlations

	X3 6	X3 7	Persepsi terhadap Diri Wanita itu Sendiri (X3)	
Pearson Correlation	.277**	.243**	-.520**	
Sig. (2-tailed)	.002	.008	.000	
N	119	119	119	
Pearson Correlation	.134	.174	-.534**	
Sig. (2-tailed)	.147	.058	.000	
N	119	119	119	
Pearson Correlation	.405**	.470**	-.546**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	119	119	119	
Pearson Correlation	.413**	.481**	-.526**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	119	119	119	
Pearson Correlation	.164	.185*	-.490**	
Sig. (2-tailed)	.074	.044	.000	
N	119	119	119	
Pearson Correlation	1	.773**	.058	
Sig. (2-tailed)	.	.000	.532	
N	119	119	119	
Pearson Correlation	.773**	1	-.063	
Sig. (2-tailed)	.000	.	.499	
N	119	119	119	
Persepsi terhadap Diri Sendiri (X3)	Pearson Correlation	-.489**	-.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	119	119	119

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

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	X4 1	X4 2	X4 3	Persepsi (Preferensi) Pimpinan (X4)
Pearson Correlation	1	.888**	.900**	.966**
Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.888**	1	.885**	.959**
Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.900**	.885**	1	.964**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
N	119	119	119	119
Preferensi (X4)	Pearson Correlation	.966**	.959**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	119	119	119

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

Correlations

	X5 1	X5 2	Persepsi terhadap Kondisi Politis di Kantor (X5)
Pearson Correlation	1	.715**	.923**
Sig. (2-tailed)		.000	.000
N	119	119	119
Pearson Correlation	.715**	1	.929**
Sig. (2-tailed)	.000		.000
N	119	119	119
terhadap olitis di (5)	.923**	.929**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	
N	119	119	119

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

ons

Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4
Pearson Correlation	1	.706**	.543**	.603**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.706**	1	.664**	.611**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.543**	.664**	1	.793**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.603**	.611**	.793**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	119	119	119	119
Pearson Correlation	.736**	.598**	.599**	.743**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	119	119	119	119
Berprestasi Wanita (Y)	.850**	.845**	.832**	.872**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	119	119	119	119

Correlations

		Y5	Motivasi Berprestasi Pegawai Wanita (Y)
	Pearson Correlation	.736**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	119	119
	Pearson Correlation	.598**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	119	119
	Pearson Correlation	.599**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	119	119
	Pearson Correlation	.743**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	119	119
	Pearson Correlation	1	.864**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	119	119
Berprestasi Wanita (Y)	Pearson Correlation	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	119	119

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

X1

Method . (spine driver) will be used for this analysis *****

Correlations

			Adaptasi Sistem (X1)	Sistem Organisasi (X2)	Konsep Diri (X3)
n's rho	Adaptasi Sistem (X1)	Correlation Coefficient	1.000	.405**	-.074
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.425
		N	119	119	119
	Sistem Organisasi (X2)	Correlation Coefficient	.405**	1.000	.649**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	119	119	119
	Konsep Diri (X3)	Correlation Coefficient	-.074	.649**	1.000
Sig. (2-tailed)		.425	.000	.	
N		119	119	119	
Optimisme Pengembangan Diri (X4)	Correlation Coefficient	-.469**	-.811**	-.360**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	119	119	119	
Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	Correlation Coefficient	.138	-.187*	-.381**	
	Sig. (2-tailed)	.133	.041	.000	
	N	119	119	119	
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.026	-.075	-.057	
	Sig. (2-tailed)	.780	.417	.535	
	N	119	119	119	

Correlations

		Optimisme Pengembang an Diri (X4)	Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)
s rho	Adaptasi Sistem (X1)	Correlation Coefficient	.469**
		Sig. (2-tailed)	.138
		N	119
	Sistem Organisasi (X2)	Correlation Coefficient	-.811**
		Sig. (2-tailed)	.041
		N	119
	Konsep Diri (X3)	Correlation Coefficient	-.360**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	119
	Optimisme Pengembangan Diri (X4)	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.262
		N	119
	Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	Correlation Coefficient	.104
		Sig. (2-tailed)	.262
		N	119
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.045
		Sig. (2-tailed)	.624
		N	119

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Correlations

			Unstandardized Residual
n's rho	Adaptasi Sistem (X1)	Correlation Coefficient	-.026
		Sig. (2-tailed)	.780
		N	119
	Sistem Organisasi (X2)	Correlation Coefficient	-.075
		Sig. (2-tailed)	.417
		N	119
	Konsep Diri (X3)	Correlation Coefficient	-.057
		Sig. (2-tailed)	.535
		N	119
	Optimisme Pengembangan Diri (X4)	Correlation Coefficient	.045
		Sig. (2-tailed)	.624
		N	119
	Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	Correlation Coefficient	.010
		Sig. (2-tailed)	.913
		N	119
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	119

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

relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)	4,0689	,45580	119
Adaptasi Sistem (X1)	3,7962	1,00724	119
Sistem Organisasi (X2)	4,3193	1,00450	119
Konsep Diri (X3)	3,9051	,59408	119
Optimisme Pengembangan Diri (X4)	4,2381	1,00113	119
Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	3,8950	1,16057	119

Correlations

	Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)	Adaptasi Sistem (X1)	Sistem Organisasi (X2)	Konsep Diri (X3)
Correlation				
Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)	1,000	,051	,723	,741
Adaptasi Sistem (X1)	,051	1,000	,277	-,049
Sistem Organisasi (X2)	,723	,277	1,000	,830
Konsep Diri (X3)	,741	-,049	,730	1,000
Optimisme Pengembangan Diri (X4)	-,177	-,449	-,503	-,257
Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	-,138	,071	-,244	-,303
Valid				
Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)	.	,292	,000	,000
Adaptasi Sistem (X1)	,292	.	,001	,298
Sistem Organisasi (X2)	,000	,001	.	,000
Konsep Diri (X3)	,000	,298	,000	.
Optimisme Pengembangan Diri (X4)	,027	,000	,000	,002
Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	,067	,222	,004	,000
Count				
Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)	119	119	119	119
Adaptasi Sistem (X1)	119	119	119	119
Sistem Organisasi (X2)	119	119	119	119
Konsep Diri (X3)	119	119	119	119
Optimisme Pengembangan Diri (X4)	119	119	119	119
Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	119	119	119	119

Correlations

		Optimisme Pengembangan Diri (X4)	Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)
Correlation	Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)	-,177	-,138
	Adaptasi Sistem (X1)	-,449	,071
	Sistem Organisasi (X2)	-,503	-,244
	Konsep Diri (X3)	-,257	-,303
	Optimisme Pengembangan Diri (X4)	1,000	,018
	Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	,018	1,000
	Sig. (2-tailed)	Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)	,027
Adaptasi Sistem (X1)		,000	,222
Sistem Organisasi (X2)		,000	,004
Konsep Diri (X3)		,002	,000
Optimisme Pengembangan Diri (X4)			,423
Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)		,423	
		Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)	119
	Adaptasi Sistem (X1)	119	119
	Sistem Organisasi (X2)	119	119
	Konsep Diri (X3)	119	119
	Optimisme Pengembangan Diri (X4)	119	119
	Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	119	119

Variables Entered/Removed^b

Variables Entered	Variables Removed	Method
Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5) Optimisme Pengembangan Diri (X4) Konsep Diri (X3) Adaptasi Sistem (X1) Sistem Organisasi (X2)		Enter

Requested variables entered.

Dependent Variable: Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)

Model Summary

P	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.785 ^a	.618	.599	.28863

a. (Constant), Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5), Optimisme Berkegiatan Diri (X4), Konsep Diri (X3), Adaptasi Sistem (X1), Sistem Organisasi (X2)

ANOVA^b

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15,101	5	3,020	36,254	,000 ^a
Residual	9,414	113	,083		
Total	24,515	118			

a. (Constant), Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5), Optimisme Berkegiatan Diri (X4), Konsep Diri (X3), Adaptasi Sistem (X1), Sistem Organisasi (X2)

b. Dependent Variable: Motivasi Berkarier Pegawai Wanita (Y)

Coefficients^a

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,373	,359		3,821	,000
Adaptasi Sistem (X1)	,001	,033	,003	,042	,967
Sistem Organisasi (X2)	,230	,062	,508	3,712	,000
Konsep Diri (X3)	,305	,096	,398	3,178	,002
Optimisme Berkegiatan Diri (X4)	,082	,034	,180	2,431	,017
Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (X5)	,040	,024	,103	1,676	,097