APLIKASI MODEL *CA* SCHEIN PADA PNS DI KOTA PAGAR ALAM

Meiliani dan Budiarto

Meiliani dan Budiarto adalah dosen pada Jurusan Manajemen-Universitas Bengkulu.

ABSTRACT

Managing the careers of civil servants is important to the strategic use of government management. This study investigates CA's profile of the Pagar Alam City's civil servants. Three hundreds seventy six usable questionnaires are obtained. The data strongly suggest that the dominant CA held by the respondents is multiple CAs. The Service CA is ranked in the second which has to be the first as its functions. Then, three new CAs with their new items emerge as CA dimensions, that is life satisfaction, idealism, and managerial skill making their career decisions. These results reveal that current situation forces civil servants to climb various of careers to fulfill their needs. So, the government needs to be careful to provide career paths in order to match the government needs and the civil servant needs. The theoretical and practical implications, the limitations, and the recommendation are discussed in this study.

Keywords: Career Anchor, Multiple Career Anchors, Career Anchor Inventory, Civil Servants

PENDAHULUAN

Dewasa ini tantangan dan tingkat persaingan di pasar kerja semakin tinggi. Hal ini ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang akan terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global (Bonner, 1998). Karena itu, organisasi harus mampu menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan ini.

Perubahan yang terjadi di lingkungan tempat kerja ini tidak hanya mempengaruhi tipe pekerjaan tetapi juga terhadap kehidupan karier individu yang bekerja (Byrd, 1998). Dari sudut pandang organisasi, perubahan difokuskan pada isu-isu, seperti perencanaan sumberdaya manusia, struktur jalur karier dan jenjang karier, pengembangan sistem *reward* yang tepat, dan rekrutmen sumberdaya manusia yang tepat. Dari sisi individu, perubahan telah membawa individu memikirkan bagaimana mengembangkan dan sukses dalam mengejar tujuan strategis karier mereka dalam memenuhi permintaan karier. Pengembangan karir lebih didasarkan kepada bentuk tugas daripada urutan jabatan (Dharma, 2002). Dengan perubahan lingkungan ini setiap individu dalam organisasi diharuskan untuk terus meningkatkan kompetensinya untuk mencapai posisi dan karier yang diinginkannya.

Pengembangan karier yang baik adalah pengembangan karier yang didasarkan pada keharmonisan hubungan antara kebutuhan individu dengan keinginan organisasi.

Organisasi harus mencari jalan untuk menyelaraskan dua keinginan tersebut agar terciptanya rasa memiliki dan kesetiaan para individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja (DeLong, 1982; Igbaria, Greenhaus, dan Parasuraman, 1991). Pemaksaan terhadap arah karier individu tidak mampu memberikan pemahaman yang baik tentang tujuan mereka bekerja. Pemahaman individu hanya akan berkisar pada keuntungan finansial yang diperoleh organisasi. Hal ini lambat laun akan menimbulkan kejenuhan dan berakibat pada menurunnya kinerja para individu itu sendiri. Oleh sebab itu, para individu harus mampu menemukan jati diri mereka sendiri dalam bentuk kebebasan menentukan pilihan bagi kariernya. Dalam realisasinya banyak sekali tujuan dan model karier yang dapat dipilih. Untuk itu dibutuhkan adanya suatu konsep diri yang jelas tentang apa yang mereka inginkan dalam kariernya (yang disebut karier internal) sebelum mereka menemukan karier mana yang akan dipilih (yang disebut karier eksternal).

Tujuan strategis setiap individu ditunjukan oleh *career anchor (CA)* yang dipegang (Schein, 1990). Pada hakikatnya *CA* adalah apa yang diinginkan seseorang dari dunia kerja sesuai dengan bakat (*talent*), kebutuhan (*need*), dan nilai (*value*) yang ada dalam konsep diri seseorang (*self-concept*). Para individu mau bekerja dengan baik bila ia ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya serta bila kebutuhannya terpenuhi. Akan tetapi, hal ini bukanlah mudah untuk diimplementasikan karena harus berdasarkan kebutuhan individu, karakteristik individu, dan karakteristik jabatan, serta kesesuaian di antaranya. Satu hal yang harus menjadi perhatian setiap individu bahwa karier bukan lagi menjadi tanggung jawab organisasi tetapi merupakan tanggung jawab individu itu sendiri.

Pengembangan Karier Pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam

Pemahaman tentang pemilihan karier dan pengembangannya di instansi pemerintah di Indonesia telah mulai dilakukan tahap demi tahap melalui rasionalisasi dan restrukturisasi. Rasionalisasi adalah kebijakan nasional tentang pelaksanaan pensiun dini Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak produktif atau tidak kompeten dengan dasar pertimbangan kedisiplinan, kemampuan, dan kesehatan (Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003). Melalui rasionalisasi ini, pemerintah mengadakan pengurangan pegawai negeri sipil yang tidak memiliki kinerja yang baik agar tercipta efisiensi keuangan negara (Kompas, 29 Maret 2003; Harian Umum Suara Merdeka, 4 April 2003). Hal ini berdampak baik bagi instansi bersangkutan karena setiap pegawai akan berupaya menciptakan pekerjaan yang berkualitas, menggali, dan mengembangkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki sehingga mereka mengenal dengan baik dorongan, kemampuan, dan nilai diri yang ada dalam dirinya.

Bagi instansi pemerintah yang belum mempunyai perencanaan karier pegawai yang ‘matang’, dapat melakukan restrukturisasi. Para pegawai akan dimutasi atau dirotasi sesuai dengan kemampuan individu bersangkutan, kebutuhan antara individu dengan organisasi, dan nilai yang diperoleh dari tempat kerja. Kapolri, misalnya, telah memulai *self-concept* dengan cara sistem kontrak terhadap para Polisi yang memegang jabatan strategis (Kompas, 5 Juli 2005). Bagi mereka yang tidak dapat memenuhi kinerja yang ditentukan maka akan diberhentikan dari jabatannya. Hal ini semakin memperjelas bahwa pengenalan terhadap diri sendiri semakin penting.

Pembinaan karir pegawai di Pemerintah Kota Pagar Alam terdiri atas dua bentuk. Pertama, mengikuti peraturan PNS, yaitu para pegawai akan naik golongan dan pangkat karena masa kerja. Para pegawai yang masuk kelompok ini jika mereka tidak memiliki prestasi kerja yang meningkat maka mereka akan tetap 'berjalan di tempat' atau dimutasikan/dirorasikan ke bagian lain pada level yang sama. Bagi para pegawai yang memperoleh prestasi kerja yang baik, Pemerintah Kota Pagar Alam akan menggunakan sistem restrukturisasi.

Sistem restrukturisasi, yaitu menempatkan kembali para pegawai sesuai dengan kriteria kemampuan, kebutuhan, dan nilai antara individu dan organisasi di mana individu yang bersangkutan bekerja. Pemerintah Kota Pagar Alam dalam usianya yang baru dua tahun dan menganut sistem otonomi daerah, merencanakan karier pegawainya menurut karakteristik pemerintah setempat. Pemerintah Kota mulai membina karier pegawainya melalui rotasi dan mutasi. Pegawai dimutasikan/dirotasikan atau bahkan dipromosikan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan. Kadangkala restrukturisasi ini juga menyebabkan pegawai tidak menyatu dengan lingkungan kerjanya. Beberapa pegawai yang ditanyai secara tidak langsung menyatakan pendidikan yang mereka peroleh memang sesuai dengan posisi mereka saat ini, tapi pendidikan tidak menunjukkan bahwa mereka terampil di bidang itu. Pendidikan yang diperoleh karena mereka ingin kuliah dan saat itu diterima pada bidang yang dimaksud.

Hal ini mengidentifikasikan bahwa penilaian baru dari sudut pandang pemerintah setempat dengan menggunakan kriteria pendidikan, pengalaman kerja, dan pelatihan yang pernah diikuti selama menjadi PNS kurang efektif. Promosi ini, seperti yang diuraikan, tidak sesuai dengan keinginan dan bakat para pegawai sehingga para pegawai tidak memperoleh nilai yang diinginkan dari promosi tersebut. Ketidaksesuaian ini dapat dikarenakan para pegawai tidak mengetahui apa yang mereka inginkan dari tempat kerja mereka. Karena itu setiap pegawai harus dapat mengenal diri sendiri agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan Pemerintah Kota Pagar Alam. Pengetahuan terhadap *talent, need,* dan *value* diri sendiri dapat membimbing para pegawai dan pemerintah setempat untuk memenuhi keinginan bersama. Karena itu, penelitian ini meneliti tentang *CA* para pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam.

Permasalahan

Dengan dinamika organisasi yang cenderung ke arah kemandirian baik individu maupun organisasi tetapi saling memadukan keinginan masing-masing, karier para pegawai tidak akan lagi tergantung pada pemerintah setempat. Para pegawai tidak akan terikat dengan kenaikan karier berjenjang sesuai peraturan pegawai negeri, tetapi bebas memilih karier sesuai dengan keinginannya. Artinya, pada saat melamar atau promosi kerja, mereka akan memilih pekerjaan yang sesuai dengan internal kariernya. Pada saat mutasi atau rotasi mereka akan menerima tempat kerja baru jika sesuai dengan kebutuhan, bakat, dan nilai internal mereka. Para pegawai ini diramalkan akan mencari *reward* yang menghargai kerjanya daripada *reward* yang bersifat konvensional, seperti gaji (Dauphinais, 1996; Anonymous 1998a;

Anonymous, 1998b). Untuk mencapai tujuan karier internal (*CA*) para pegawai harus mengetahui dan mengerti konsep internal pekerjaannya sendiri dengan baik (Schein, 1996). Konsep *single dominant CA* dan *occupational self-concept* yang dikembangkan oleh Schein terdiri atas *CA* bakat (*talent*), kebutuhan (*need*), dan nilai (*value*). T*alent-based, need-based,* dan *value-based CAs* oleh Feldman dan Bolino (1996) dikategorikan sebagai *multiple CAs*. Model *CA*, karena itu, dapat membantu para pegawai untuk mengidentifikasikan karier pribadi mereka baik pemilihan karier yang lalu maupun yang akan datang. Schein (1996) telah menekankan bahwa *CA* dan interpretasinya dapat berubah dari waktu ke waktu. Seorang individu dapat memegang satu *CA* dominan dapat juga gabungan di antaranya atau dapat pula memunculkan *CA* baru sesuai dengan karakteristik tempat dan subjek yang diteliti.

Permasalahan dalam penelitian ini, karena itu, adalah:

Bagaimanakah profil *CA* pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam pada era otonomi daerah?

Dalam menjawab permasalahan ini, dikembangkan beberapa pertanyaan kunci:
1. Apakah pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam cenderung memilih lebih dari satu *CA* dominan (*multiple CAs*)?
2. Apakah pegawai Pemerintah Daerah Kota Pagar Alam berorientasi ke *talent-based, need-based,* atau *value-based CA*s atau gabungan di antaranya?
3. Apakah struktur dan karakteristik kategori *CA* lintas budaya?

Penelitian ini bertujuan untuk:
-Mengetahui *CA* dominan para pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam.
-Menilai apakah *talent-based, need-based, value-based CAs* atau gabungan di antaranya eksis pada pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam.
-Mengaplikasikan *CA inventory* dalam berbagai kondisi dan situasi di lokasi penelitian.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat:
-Memberikan kontribusi pemikiran bagi pengambil keputusan di Pemerintah Kota Pagar Alam dalam memgembangkan karier pegawainya yang seimbang antara kebutuhan pemerintah dan keinginan para pegawainya.
-Memberikan informasi kepada pegawai Kota Pagar Alam untuk dapat menentukan kariernya berdasarkan *talent-based, need-based,* atau *value-based CAs* yang dimiliki.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Karier

Dalam literatur karier, konsep karier telah diartikan dari berbagai sudut pandang. Kata karier berasal dari bahasa Latin *carraria*, yang artinya jalan atau sepanjang jalan (Arthur dan Lawrence, 1984). Kemudian kata ini masuk ke bahasa Inggris dan Perancis dengan kata *carriere* yang berarti suatu jalan atau '*racecource*' (Dalton, 1989).

Super dan Bohn (1971) mengklaim bahwa suatu karier adalah sebuah rangkaian posisi kunci yang dikerjakan oleh seseorang melalui riwayat pekerjaannya (Cherrington, 1995; Hall, 1996). Arthur, Hall, dan Lawrence (1989) mendefinisikan karier sebagai serangkaian pekerjaan yang meningkat yang bertanggung jawab dari waktu ke waktu. Adamson (dalam Adamson, Doherty, dan Viney, 1998) dalam mendefinisikan karier tidak menekankan kemajuan bertingkat. Dia lebih cenderung mengartikan karier sebagai alat jangka panjang yang kontinu dalam merealisasikan diri individu itu sendiri. Adamson, Doherty, dan Viney (1998) mempertimbangkan bahwa definisi Adamson lebih sesuai untuk situasi sekarang. Dalam hal ini individu tidak lagi terbatas pada deskripsi serangkaian pekerjaan selama hidup mereka. Individu dapat mengatakan bahwa semakin banyak pengalaman semakin besar menyerap pengalaman tersebut adalah suatu karier, yaitu pembangunan awal suatu pola keseluruhan aktivitas profesional organisasi dengan pergerakan ke atas melalui tahap persiapan yang diakui dan kemajuan berdasarkan sistem *merit*. Reading (1977: 31) mendefinisikan karier ini sebagai: 1. *an individual's sequence of occupations*; 2. *a standardised sequence of occupations of increasing prestige for an individual to pass through*; 3. *a predictable course through a bureaucracy…*; 4. *an individual's movement thorugh a series, not predetermined, of statues or roles*.

Pada mulanya hanya para profesional dan pebisnis pria yang berasumsi memiliki karier. Kemudian, para ahli karier dan peneliti, seperti Hall (1976), Schein (1978), dan Van Maanen dan Schein (1977) mengklaim bahwa istilah karier dapat digunakan oleh setiap orang yang bekerja dan ke setiap orang yang kesuksesannya dimiliki. Jadi, karier adalah abstrak, suatu konsep yang diatribusikan ke sekumpulan kejadian, aktivitas, pengalaman, dan keputusan yang terjadi selama riwayat kerja seorang individu berdasarkan bakat, keinginan, dan nilai.

2.2 Perkembangan Konsep *CA*

CA telah didefinisikan oleh para peneliti dari berbagai sudut pandang. Gerpott, Domsch, dan Keller (1988) dan Pemberton, Herriot, dan Bates (1994) yang menggunakan istilah *career orientation* menekankan bahwa *career orientation* adalah suatu bentuk nilai yang berhubungan dengan pekerjaan (*work-related value*) yang terefleksikan dalam preferensi individu dalam hubungannya dengan berbagai jenis pekerjaan, standar kinerja, dan penghargaan dalam konteks perkembangan karier. DeLong (1981) memfokuskan pendapat Gerpott, dkk. menjadi kombinasi konsep diri (*self-concept*) yang terdiri atas *talent*, *need*, dan *value*.

Sejumlah studi menggunakan teori orientasi karier untuk melihat konsep diri seorang individu. Studi yang menjadi dasar perkembang konsep karier adalah studi yang dilakukan oleh Super dan Bohn (1971), Holland (1973), dan Schein (1978). Super dan Bohn (1971) dikenal sebagai peneliti pertama di bidang karier dan mereka juga adalah peneliti pertama yang mendeskripsikan tentang *self-concept*. Holland (1973), kemudian, mengembangkan teori karier eksternal yang berhubungan dengan *career interest*. Terakhir, Schein (1978) mengabungkan karier internal dan eksternal yang mengeksplorasi karier antar hubungan *talent*, *need*, dan *value careers.*

Super dan Bohn meneliti tentang karier yang dihubungkan dengan *self-concept*. Mereka menemukan bahwa alasan utama orang bekerja adalah mendapatkan arti hidup melalui pekerjaan. Pekerjaan ditunjukan dengan melakukan tugas lebih dari sekedar peranan dan nilai untuk mengekspresikan kemampuan yang dimiliki. Keperluan untuk mengekspresikan diri tersebut mendukung kebutuhan individu terhadap keamanan hidup. Super dan Bohn mengungkapkan bahwa keamanan yang diinginkan adalah keamanan dari sisi ekonomi dan jaminan kelangsungan pekerjaan.

Holland (1973; 1992) meneliti tentang karier eksternal individu berdasarkan karier internalnya. Penelitian dilakukan terhadap ketertarikan individu bekerja dengan lingkungan kerjanya. Melalui penelitian ini Holland membangun dua instrumen *self-concept*, yaitu *Vocational Preference Inventory* dan *Self-Directed Search*. Kedua instrumen tersebut mengukur tipe kepribadian yang dihubungkan dengan pekerjaan. Berdasarkan kedua inventori ini Holland menyimpulkan bahwa ciri-ciri kepribadian merupakan salah satu orientasi karier individu. Kemudian dia membangun satu inventori lagi yang dikenal dengan *Holland's Vocational Typology*.

Diinspirasi oleh kedua konsep dasar karier tersebut, Schein (1978) mengadakan penelitian terhadap karier individu. Schein mengembangkan internal karier yang dinamai *CA*. Sejak dipublikasikannya konsep *CA* banyak peneliti karier menggunakannya untuk mengenal konsep individu. Konsep *CA* yang dikembangkan Schein didiskusikan lebih rinci pada Bagian 2.3.

2.3 Teori *CA* Schein

Schein (1978) menciptakan teori *CA* berdasarkan studi atas para manajer. Penelitian ini merupakan studi longitudinal terhadap 44 pria alumni 'Massachusetts Institute of Technology (MIT)-Sloan School of Management' yang menyelesaikan studi mereka dalam tahun 1960. Maksud penelitian ini adalah untuk menginvestigasi interaksi nilai personal dan prosedur karier dalam kehidupan para manajer dalam organisasi. Studi berlangsung selama 12 tahun. Tahap awal, responden hanya disurvai dan diwawancarai tentang nilai dan sikap mereka terhadap karier yang mereka jalani dalam tahun 1962 dan 1963 (Schein, 1978).

Tahun 1973, para responden tersebut diwawancarai lagi dengan lebih detail dan fokus pada perjalanan pekerjaan riil mereka dan alasannya. Setiap individu memberikan alasan pemilihan atau keputusan yang dibuat tentang karirnya (1987b). Schein (1987b: 159) menegaskan bahwa "i*n these 1973 interviews, I elicited a detailed chronological career history, asking respondent not only to identify key choices and events, but also to speculate why they had occurred and how they felt about each change."*

Hasilnya menunjukkan bahwa hampir di semua kasus ada pola karir yang terbentuk. Selain itu, hasil penelitian juga menemukan sejarah karier yang bervariasi dari 44 alumni tersebut. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin banyak pengalaman kerja semakin jelas para responden menjelaskan tujuan kariernya. Schein, kemudian, mengistilahkan temuannya ini sebagai *CA*. Seorang individu hanya dapat mengenal *CA*-nya setelah mempunyai beberapa lama pengalaman kerja. Schein (1978: 128)

melaporkan bahwa: a *CA only be discovered over a number of years during the early career, because one cannot know until one encounters a variety of real life situations how one's abilities, motives, and values will in fact iteract and will fit the career options available.*

Istilah *CA* yang diciptakan Schein untuk menjelaskan konstelasi *talent* (bakat), *need* (kebutuhan), dan *value* (nilai) seorang individu. Menurut Schein, *talent, need,* dan *value* saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan, yaitu "*we come to want and value that which we are good at and we improve our abilities in those things that we want and value*" (Schein, 1978: 126). Schein melanjutkan bahwa *CA* merupakan komponen utama dari konsep diri individu yang tidak akan menyerah jika dipaksa untuk membuat suatu pilihan. *CA* pada dasarnya merupakan *occupational self-concept* (konsep pekerjaan diri) yang terdiri atas tiga komponen (Schein, 1978: 125):
Self-perceived talents and abilities (based on actual successes in a variety of work-settings)
Self-perceived motives and needs (based on opportunities for self-tests and self-diagnosis in real situations and on feedback from others)
Self-perceived attitudes and value (based on actual encounters between self and the norms and values of the employing organization and work setting).

Talent, need, dan *value* ini adalah konsekuensi dari keterlibatan individu di tempat kerja. Karena itu, dibutuhkan beberapa tahun pengalaman kerja sebelum *CA* benar-benar terbentuk. Pada waktu memasuki dunia kerja individu belum mampu memprediksikan situasi di mana mereka memerlukannya dan kenyataannya mereka selalu bereaksi berbeda dalam menghadapi situasi daripada mengantisipasinya. *CA* dapat menunjukkan, mengantisipasi, menstabilkan, dan mengintegrasikan karier seseorang (Schein, 1978). *CA* membantu individu dalam pemilihan peraturan kerja, perpindahan karier, dan pemilihan karier yang berhubungan dengan diri sendiri. Adalah penting untuk dipahami bahwa *talent, need,* dan *value* adalah kepercayaan individu yang mempengaruhi keputusan pemilihan karier (1992).

Teori *CA* yang dikembangkan oleh Schein tidak hanya fokus pada individu. Teori ini menjelaskan interaksi antara kebutuhan individu dengan keinginan organisasi. Karena itu, *CA* sangat signifikan untuk memandu individu berpindah dari satu pekerjaan ke lainnya, membentuk apa yang diinginkan atau mendeskripsikan apa yang diinginkan dari dunia kerja, menunjukkan individu atas karier yang sukses, dan menentukan pandangan individu di masa datang (Schein, 1980;1990). Schein (1993) dalam sejumlah artikelnya tentang *CA* menyatakan bahwa teori *CA* masih terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Sejumlah *CA* baru dapat bertambah. Karena itu, dia berharap penelitian-penelitian pada *CA* dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap teori ini.

Dalam hubungannya dengan *CA* baru, sejumlah penelitian telah membuktikannya. Schein (1990) sendiri dalam penelitiannya menemukan *power CA*. Derr (1985) menemukan *warriors CA* pada responden pegawai angkatan laut AS, Jacobs (1987) menemukan *corporate integration CA*, Barth (1993) mengidentifikasikan *motive CA* pada sampel karyawan pelayanan federal AS, Ross (1995) menemukan *job*

satisfaction, continuing employment, dan *high ideals CA* pada subjek penelitian di industri 'hospitality', dan Meiliani (2000) menemukan *supreme commitment CA* pada asosiasi manajer menegah di Australia. Penelitian yang dilakukan oleh Utami (2004) pada pegawai negeri sipil di Universitas Bengkulu juga menemukan *CA* baru yang diberi nama *assurance and service*. Sedangkan Yanti (2004) menemukan dua *anchor* baru, yaitu *entrepreneurship skills* dan *job variety* pada pegawai Dinas Kesehatan. Kesemua *anchors* baru ini perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitasnya dalam rangka kontribusi ke teori *CA*. Munculnya *CA* baru terlihat sekali dipengaruhi oleh jenis subjek, dan tempat yang diteliti.

Pada awalnya, Schein (1978) menemukan lima jenis *CA*. Kelima *CA* tersebut adalah *managerial compatence (MC), technical/functional competence (TFC), security, autonomy (Au)*, dan *creativity/entrepreneurial creativity (EC)*. Penelitian selanjutnya dilakukan bersama murid-muridnya, Schein (1982) mengidentifikasikan tambahan tiga *CA*, yaitu *service (Ser), pure challenge (PC)*, dan *lifestyle (Ls)*. Munculnya *Ls CA* adalah dari hasil penelitian terhadap lulusan wanita pada MIT. Namun, penelitian berikutnya *Ls* juga ditemukan pada responden pria. Serangkaian penelitian Schein berikutnya dilakukan bersama dengan DeLong (1982). Mereka menemukan bahwa *security anchor* dapat dipecah lagi menjadi dua kategori, yaitu *geographic stability* (GS) dan *economic security (ES)*. DeLong (1982: 6) menyatakan bahwa "*Our research indicates that at least two types of people seek out security oriented careers. The organizational man as defined by William H. Whyte typifies one type of person who is security-oriented; those who want to remain in the organization must socialize themselves to its values and norms. The other security orientation has roots in particular geographic location."*

Keberadaan pemilahan dua *CA* ini telah dibuktikan oleh beberapa peneliti (misalnya, Crepeau, Crook, Goslar, dan McMurtrey, 1992; Feldman dan Bolino, 1996; Igbaria dan Baroudi, 1993). Penelitian ini menggunakan sembilan *CA* ini

Multiple CAs

Teori *CA* Schein menyatakan bahwa seorang individu hanya bisa mempunyai satu *CA* walaupun Schein percaya bahwa *CA* merupakan hasil dari kombinasi *talent, need*, dan *value*. Feldman dan Bolino (1996: 96) berargumentasi bahwa model *CA* yang dikembangkan oleh Schein adalah "*underspecified theoretically*'. Karena argumentasi ini maka mereka memperbaiki model tersebut. Feldman dan Bolino melihat bahwa ketiga aspek persepsi ini dapat dibedakan ke dalam tiga komponen inti.

Feldman dan Bolino berpendapat bahwa seorang individu boleh memegang satu *CA* dari tiga komponen inti. Alasannya adalah bahwa *CA*, seperti yang didefinisikan oleh Schein, tidak didasarkan pada isu karier di lapangan. Selain itu, dengan kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang demikian cepat menyebabkan seorang individu mencari kepuasan sesuai dengan kebutuhan dan bakat yang dimiliki serta nilai yang akan diterima. Berdasarkan pendapat tersebut, Feldman dan Bolino mempreposisi bahwa *CA* seseorang dapat berasal dari salah satu kategori dari

talent, *need*, dan *value*. Ketiga kategori *CA* ini dikelompokan dari sembilan kategori *CA* Schein (lihat Gambar 2.1).

Dalam justifikasi teori *single CA*, Schein berargumentasi bahwa situasi kehidupan sering mengizinkan individu untuk memiliki lebih dari satu *CA*. Walaupun demikian, dia percaya bahwa setiap orang mengidentifikasi hanya satu *CA*. Lebih lama seorang individu bekerja maka lebih banyak pengalamannya dan hal ini menyebabkan mereka untuk memfokuskan diri mereka memilih *CA* yang lebih tepat (Schein, 1990). Dalam beberapa kasus di mana individu kesulitan mendefinisikan *CA*, Schein percaya bahwa individu belum cukup pengalamannya untuk membuat prioritas yang menentukan bagaimana membuat pilihan (Schein, 1993).

Gambar 2.1: Kategori *Talent-Based*, *Need-Based*,
dan *Value-Based CAs*

Talent-based:

MC
TFC
EC

Need-based:

ES
GS
Au
Ls

Value-based:

Ser
PC

Dalam penilaian terhadap teori Schein, *multiple CAs* selalu muncul. Munculnya *multiple CAs* ini juga telah diantisipasi oleh Schein sewaktu mengembangkan konsep *CA*. Schein (1978: 13) menyatakan bahwa "*in a few cases it appeared that the person had more than one anchor creating a forced choice situation*". Beberapa penelitian juga telah menemukan *multiple CAs* yang cukup signifikan, seperti penelitian oleh OBrien (1998) menemukan 33,7% dan Park dan Harrison (1995) mengidentifikasi 21,7%.

DISAIN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode survai. Penelitian survai adalah metode penelitian deskriptif dan salah satu prosedur pengumpulan data digunakan untuk mendapat informasi laporan diri dari sekelompok individu. Informasi dapat berupa data atas karakteristik demografi, kondisi sosial dan ekonomi, aktivitas, atau pendapat dan sikap orang-orang (Gardner, 2000). Metode ini digunakan karena kekuatannya pada: 1) alat yang tepat untuk menilai sikap dalam populasi besar; 2) efektif dan efisien dalam mengumpulkan data pada populasi besar dan biaya rendah; 3) data dapat diakses; 4) dijamin kerahasiaannnya; dan 5) memberikan kesempatan

kepada responden mengisi kuisioner pada waktu senggang. Kesimpulannya, metode survai tidak mengganggu responden dari segi manapun (Babbie, 1995; Zikmun, 2000).

Yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil bergolongan II/a ke atas berjumlah 376 orang. Tidak dimasukannya golongan I karena beberapa pertimbangan. Pegawai golongan II/a ke atas adalah pelaksana pekerjaan dan menjadi pembantu pimpinan yang dalam konsep karier telah dapat menentukan kariernya. Golongan II/a ke atas melakukan pekerjaan tidak semata diperintah atasan mereka tetapi dapat melakukan inovasi dan kreativitas. Sedangkan golongan I adalah pembantu pelaksana yang melaksanakan tugas hanya berdasarkan perintah atasan yang dipertimbangkan belum dapat dimasukan dalam penentuan keputusan karier.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuisioner untuk mengumpulkan data. Kuisioner yang digunakan diadaptasi dari *career anchor inventory* (*CAI)* yang dikembangkan oleh Igbaria dan Baroudi (1993). Kuisioner tersebut diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Penggunaan kuisioner ini dikarenakan instrumen ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya dan telah digunakan oleh semua peneliti yang meneliti tentang *CA* di berbagai negara, antara lain Bonner (1998) di USA, Burke (1998) di Eropa Tengah dan Timur, McEwin (2000) di Australia; OBrien (1998) di Filipina, OBrien dan Wallace (1999) di Jepang, dan Slabbert (1990) di Afrika Selatan.

CAI yang dikembangkan oleh Igbaria dan Baroudi (1993) terdiri atas 25 item pernyataan. Bagian pertama, item 1 sampai 15, meminta individu untuk menunjukkan seberapa penting karier baginya dengan menandai dari angka 1 ‘tidak penting’ (*of no importance*) sampai angka 5 ‘sangat penting’ (*centrally important*). Bagian kedua, item 16 sampai 25, meminta individu untuk menunjukkan setiap item dari sepuluh item yang tersedia dalam hubungannya dengan preferensi kariernya. Skala Likert jenjang lima disediakan untuk dipilih satu yang paling tepat mulai dari angka I ‘sangat tidak benar’ (*not at all true*) sampai angka 5 ‘sangat benar’ (*completely true*). Dalam perkembangan selanjutnya, skala inventori ini berkembang hingga jenjang 8. Untuk penelitian ini digunakan skala Likert jenjang 6 dengan maksud supaya responden mempunyai kecenderungan memilih dan untuk menghindari pendapat netral.

Bagian terakhir dari instrumen penelitian ini untuk mendapatkan informasi tentang faktor demografi responden. Data yang diperoleh digunakan sebagai latar belakang informasi untuk menganalisis *CA* responden. Informasi yang ditanyakan yaitu status PNS, pendidikan formal tertinggi, dan pengalaman kerja. Informasi ini dibutuhkan untuk menyaring kelayakan responden. Jika kriteria responden tidak dipenuhi maka kuisioner tersebut dikeluarkan untuk analisis selanjutnya. Informasi lain yang ditanyakan adalah bekerja pada instansi mana, jenis kelamin, dan umur. Pertanyaan bersifat terbuka dan tertutup.

Kuisioner ini, kemudian, dianalisis reliabilitas dan validitasnya. Cronbach's *alpha* digunakan untuk menilai konsistensi internal suatu instrumen dalam pengukuran suatu variabel (Ghauri, dkk., 1995). Kalkulasi reliabilitas dari kesembilan *CAs* menunjukkan bahwa seluruh koefisien *alpha* berada dalam level penerimaan, yakni MC (0,793), Au (0,867), ES (0,976), PC (0,808), TFC (0,803), Ser (0,868), Ls (0,698), EC (0,852), dan GS (0,740). Seterusnya, *discriminant validity* dengan menggunakan analisis Spearman's *rank correlation* digunakan untuk melihat kevalidan instrumen. Instrumen valid pada nilai korelasi minimum r = 0,217 dan maksimum r=0,453 pada *alpha* (ά) 1% atau 5%.

Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan bantuan *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for windows 12.0* (Coakes dan Steed, 2003; Santoso, 2002). Dipilihnya *software* ini karena kekuatannya untuk "*analyzing complex data, expanding analysis codes, and studying the interrelationship among seemingly unrelated data*" (Norusis, 2000: 33).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan analisis faktor. Untuk mengetahui kecenderungan pemilihan *multiple CAs* dilihat dari faktor paling dominan dalam pemilihan *CA* yang dianalisis dengan menggunakan perhitungan frekuensi dan persentase. Variabel-variabel yang mendapatkan frekuensi tertinggi merupakan variabel paling dominan (Igbaria dan Baroudi, 1993; Meiliani, 2003). Untuk mengidentifikasi perubahan struktur dan karakteristik kategori *CA* digunakan analisis faktor. Analisis faktor menganalisis apakah struktur item-item dalam instrumen adalah sama maksud polanya seperti yang dipublikasikan secara formal (Coakes dan Steed, 2003).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Setelah penyaring data, maka diperoleh karakteristik responden yang akan dianalisis selanjutnya. Frekuensi dan persentase setiap variabel demografi disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1: Profil Responden

Deskripsi		Frekuensi	
		Σ	%
Jenis kelamin	Wanita	111	29,5
	Pria	265	70,5
Umur	< 25 th	30	8,0
	25-30 th	71	18,9
	>30-35 th	51	13,6
	>35-40 th	45	12,0
	>40-45 th	71	18,9

	>45-50 th	58	15,4
	>50-55 th	40	10,6
	> 55 th	10	2,6
Pendidikan	SMU/sederajat	144	38,3
	Diploma	56	14,9
	Sarjana S1	173	46,0
	≥ Sarjana S2	3	0,8
Status Perkawinan	Lajang	65	17,3
	Menikah	308	81,9
	Janda/Duda	3	0,8
Pengalaman Kerja	2-5 th	300	79,8
	6-9 th	46	12,2
	10-13 th	6	1,6
	≥ 14 th	24	6,4

Data responden menunjukkan variasi yang cukup signifikan dan rata-rata terfokus pada periode awal jenjang karier seorang individu.

Dari jumlah responden yang diteliti, 70,5% berjenis kelamin pria. Hal ini dapat dihubungkan dengan proses rekrutasi sebelum Pagar Alam menjadi Kota bahwa pelamar 85 % adalah pria. Sejak Kota Pagar Alam berdiri, perekrutan pegawai memperhatikan keseimbangan gender dengan tidak mengabaikan tingkat kompetensi pelamar. Beberapa posisi Kepala Dinas atau Kepala Badan sudah dipegang oleh wanita, misalnya pada Kepala Dinas Pendidikan. Perencanaan karier jangka pendek dan menengah pada Kota ini telah mulai diimplementasikan.

Responden rata-rata berusia produktif. Lebih kurang 79,0% pegawai berada di antara usia 25 sampai 50 tahun. Periode usia ini adalah masa seseorang sedang dalam pembinaan dan menuju puncak kariernya. Walaupun 25% pegawai yang berada di *range* ini adalah pegawai baru, mereka telah memperoleh pekerjaan di sektor swasta untuk dua sampai lima tahun sebelumnya. Kurang lebih 13,3% adalah mereka yang berada pada posisi kemantapan karier dan dalam masa mempersiapkan keamanan (*security*) baik ekonomi maupun geografis (Schein, 1992). Sisanya, 8,0% diidentifikasi sebagai mereka yang baru mendapat perekrutan. Berarti, individu tersebut baru mulai akan mengidentifikasi arah kariernya.

Dari sudut pandang pendidikan, kurang lebih sepertiga responden berpendidikan SMU/sederajat dan Sarjana S-1. Perekrutan tamatan SMU/sederajat diperuntukan untuk pengembangan kecamatan-kecamatan dan penambahan pegawai pada instansi karena beban kerja yang bertambah akibat dari perubahan status Pagar Alam dari Kabupaten menjadi Kota. Pegawai lulusan sarjana S-1 merupakan kelompok yang terbanyak, yaitu 46%. Banyaknya lulusan ini karena sekitar 50% pegawai yang pada perekrutan menggunakan ijazah SMU melanjutkan studi lagi sampai ke jenjang S-1. Pencapaian tingkat pendidikan ini menunjukkan para pegawai masih membina jenjang kariernya.

Sejalan dengan informasi faktor umur dan pendidikan, pengalaman kerja mencerminkan data yang linear. Ada 79,8% (300 orang) pegawai yang bekerja antara 2 sampai 5 tahun. Diperoleh informasi bahwa 40%nya terkonsentrasi pada lama pekerjaan 2 tahun dan yang masuk kelompok ini adalah mereka yang diterima pada dua tahun terakhir rekrutmen.

Talent-based, Need-Based, dan *Value-Based Career Anchors*

Talent-based, need-based, dan *value-based career anchors* dianalisis dengan menggunakan kategori kelompok *career anchor* yang dikembangkan oleh Feldman dan Bolino (1996) berdasarkan tipologi Schein (1993). Ketiga kategori ini adalah:

Talent-based anchors: managerial competence, entrepreneurial creativity, dan *technical/functional competence*

Need-based anchors: economic security, geographic stability, autonomy, dan *lifestyle*

Value-based anchors: service dan *pure challenge*

Para responden yang memilih lebih dari satu *career anchor* dominan tunggal dan mereka yang mengkombinasikan ketiga grup *anchors* diklasifikasikan sebagai individu dengan *multiple career anchors*. Hasil perhitungan disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2: Jumlah Responden dengan *Career Anchor* berdasarkan Kategori *Talent-Based, Need-Based, Value-Based,* dan *Multiple Career Anchors*

No.	Kategori *Career Anchor*	Frekuensi	Persentase
1	*Talent-Based*	73	19,4
2	***Need-Based***	**78**	20,8
3	*Value-Based*	61	16,2
4	***Multiple***	***164***	43,6
T o t a l		376	100,0

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa di antara ketiga grup *career anchors* ini, *need-based career anchor* mempunyai nilai frekuensi tertinggi, yaitu 78 responden (20,7%). *Multiple career anchors* juga muncul sebagai *career anchor* dominan dengan nilai frekuensi yang paling tinggi di antara ketiga grup, yaitu 164 responden (43,6%).

Need-based career anchor memperkuat hasil yang didapat pada analisis faktor. *Need-based career anchor* yang merupakan gabungan dari *economic security, geographic stability, autonomy,* dan *lifestyle* bergabung dengan *career anchor* lainnya untuk membentuk *career anchor* baru. Hal ini mencerminkan betapa kuatnya *career anchor* ini diperlukan oleh para pegawai Kota Pagar Alam. Tidak hanya layanan yang dikerjakan mereka akan tetapi jaminan ekonomi, tempat kerja, dan kebebasan menjadi prioritas yang bersamaan. Hasil ini juga mempertegas

mengapa *multiple career anchors* muncul sebagai faktor dominan baik untuk *single career anchor* maupun dalam konteks pengrupan *career anchor* itu sendiri.

Munculnya *multiple career anchors* pada kelompok ini mendukung preposisi Feldman dan Bolino (1996) bahwa seorang individu dapat mempunyai lebih dari satu *career anchor*. Karena penemuan penelitian ini dan penelitian lainnya (McEwin, 2000; OBrien, 1998), dapat dikatakan bahwa preposisi Feldman dan Bolino harus mendapat perhatian lebih atas penelitian tentang *career anchor*.

Struktur dan Kategori *CA Inventory*

Bagian ini melihat apakah makna *CA* aplikatif pada objek dan subjek dalam penelitian ini. Pergeseran dalam struktur dan nilai dari *CA* dapat diukur dengan menganalisis apakah struktur item-item setiap *CA* telah berubah dari skala aslinya yang dikembangkan oleh Igbaria dan Baroudi (1993). Untuk mendapatkan solusi perubahan ini, analisis faktor digunakan. Coakes dan Steed (2000) dan McPhail (1997) menulis bahwa analisis faktor digunakan untuk menilai keberadaan skala pengukuran dalam rangka untuk menentukan apakah item-item pada skala tersebut mengelompok pada konstruk dan maksud yang sama. Jika item tidak mengelompok pada faktor yang sama seperti pada aslinya, faktor tersebut diklasifikasikan sebagai *CA* baru. Kemudian, konstruk dalam hasil analisis faktor ini disebut 'faktor'.

Tahap awal melakukan analisis faktor (*factoring*) adalah menguji tingkat kelayakan sampel yang digunakan untuk mendukung kekuatan analisis faktor dengan alat uji KMO (Kaiser-Meyer Olkin). Koefisien Kaiser-Meyer Olkin yang disarankan adalah lebih besar dan sama dengan 0,6 (Coakes dan Steed, 2000). Kemudian dilihat nilai Barrlett's *test of Sphericity* yang signifikan pada nilai probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05. Dalam penelitian ini, kriteria untuk *factoring* sudah terpenuhi (lihat Tabel 4.3). Nilai KMO yang dihasilkan adalah 0,782 dan nilai Bartlett's *test of Sphericity* adalah signifikan, yaitu 0,000.

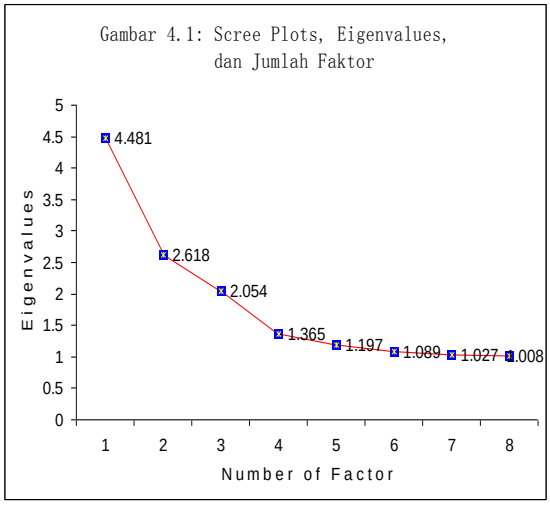
Tabel 4.3: KMO and Bartlett's *Test*

Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy.*		.782
Bartlett's *Test of Sphericity*	*Approx. Chi-Square*	2056.842
	Df	300
	Sig.	.000

Metode *principal axis factoring*, kemudian, digunakan untuk menentukan jumlah faktor yang terekstraksi. Metode rotasi *orthogonal* dengan rotasi *varimax*-nya diaplikasikan untuk menyakinkan independensi faktor (Hair, dkk., 1998). Teknik kriteria *latent root* digunakan untuk mengekstrak jumlah faktor. Seluruh faktor dengan *eigenvalues* yang lebih besar dari 1 dan yang ditampilkan oleh *scree plot* (lihat Gambar 4.1) dikategorikan signifikan seperti yang disarankan oleh Hair, dkk. (1998). Hair, dkk. (1998: 377) menyatakan bahwa "*only the factors having latent*

roots less than 1 are considered insignificant and are disregardes." Nilai *factor loading* yang ditentukan minimum 0,30 (Hair, dkk., 1998; Kline, 1993b; 1997).

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa delapan faktor dengan *eigenvalues* lebih besar dari 1 diekstraksi. Gambar 4.1 menunjukkan *scree plots*, *eigenvalues*, dan faktor yang diekstraksi.



*) hanya *eigenvalues* ≥ 1 ditampilkan

Table pada Lampiran berisi tentang struktur dan isi dari delapan faktor dengan *factor loading* untuk setiap items dan pemberian nama *CA* menurut item yang terkelompok. *Factor loading* tersortir diurut dari yang tertinggi sampai terendah. Nama asli *CA* diletakan pada akhir setiap item.

Terlihat bahwa *ES* dan *geographic security CAs* terpisah. *ES CA* tetap dengan dua itemnya tetapi mengelompok bersama *Ser* dan *Ls CAs*. Sedangkan *GS CA* mengelompok dengan *Au CA*. Item-item *Ser* dan *MC CAs* juga terpisah. Satu item *Ser CA* mengelompok pada Faktor 1 sedangkan dua itemnya lagi tetap dan berada pada Faktor 3. Item *MC CA* terpisah, tidak mengelompok pada *CA* lainnya. Dua item tetap bersama pada Faktor 6 dan satunya lagi berdiri sendiri pada Faktor 8. Terlihat dengan jelas bahwa struktur *CA inventory* berbeda dari yang pertama kali dikembangkan oleh Igbaria dan Baroudi (1993).

Faktor 1 menunjukkan bahwa tiga item *Ls CA*, dua item *ES CA*, dan satu dari tiga item *Ser CA* bergabung menjadi satu *CA*. Satu dari item *Ser* mempunyai *factor loading* yang lebih tinggi melekat pada *ES* dan *Ls CAs*. Item tersebut adalah "dapat menggunakan keahlian dan kemampuan saya untuk melayani banyak orang, menurut saya…" (I.9).

Berkumpulnya *Ls, ES,* dan *Ser CAs* belum ditemukan pada penelitian sebelumnya. Mengelompoknya semua item *Ls* dan *ES CAs* dapat menjelaskan mengapa individu-individu ini memilih *need-based* sebagai *CA* mereka. Individu ini dideskripsikan sebagai individu yang tidak hanya memperhatikan kehidupan pribadi dengan jaminan ekonomi yang tinggi tetapi juga dalam waktu yang bersamaan ingin melayani banyak orang.

Pergeseran makna *CA* yang juga belum ditemukan pada studi sebelumnya terjadi pada Faktor 2. Bergabungnya *GS* dan *Au CAs* menjelaskan bahwa individu saat ini mempunyai kepecayaan diri yang tinggi atas kemampuan yang dimiliki. Individu ini mempunyai komitmen yang sangat tinggi terhadap tempat kerja dan tidak tertarik atas janji-janji normatif dari suatu organisasi.

Pergeseran makna terakhir terjadi pada Faktor 8. Seperti terlihat pada Tabel, satu dari tiga item *MC CA* berdiri sendiri, yaitu item "proses mensupervisi, mempengaruhi, memimpin, dan mengontrol banyak orang pada semua level jabatan, menurut saya…" (I.1). Terpisahnya item ini menunjukkan bahwa keterampilan manajemen berbeda dengan kompetensi manajemen dan perlu mendapat perhatian tersendiri.

Munculnya *CA* baru ini mempertegas apa yang dinyatakan oleh Schein (1992). Schein (1992: 208) mengatakan bahwa "*new categories were created if at least two cases were found that resembled each other and that could not be fitted into existing categories*."

Reliabilitas kedelapan faktor hasil faktor analisis tersebut, kemudian, diuji untuk melihat apakah item-item terbentuk masih reliabel. Koefisien Cronbach's *alpha* digunakan untuk menguji konsistensi internal skala baru ini dengan koefisien minimum yang dapat diterima adalah 0,5. Reliabilitas konsistensi internal menunjukkan hasil yang tinggi. Seluruh faktor yang diekstraksi mempunyai koefisien *alpha* pada level yang dapat diterima dari 0,7945 sampai 0,9645. *Ser, EC, PC, MC, dan TFC CAs* mendapatkan skor *alpha* yang tinggi. Tidak ada item yang disarankan untuk dibuang dalam rangka mempertinggi nilai *alpha*. Koefisien *alpha* yang tinggi juga ditunjukan oleh tiga faktor bentukan. Hasil inspeksi menunjukkan bahwa ada satu item yang harus dibuang untuk meningkatkan koefisien reliabilitas.

Faktor 1

Seperti yang ditampilkan pada Lampiran.... ada satu faktor yang masih dapat ditingkatkan koefisien *alpha*nya. Hasil reliabilitas Faktor 1 menyarankan bahwa jika item 9 (I.9) untuk *Ser CA* ("dapat menggunakan keahlian dan kemampuan saya untuk melayani banyak orang, menurut saya...") dibuang, koefisien *alpha* untuk Faktor 1 akan meningkat dari 0,8537 menjadi 0,8709. Karena kenaikan skor *alpha* hanya marginal dan skor *alpha* awal sudah cukup tinggi serta item yang akan dibuang dipandang penting maka diputuskan item nomor 9 tersebut tidak dibuang.

Individu dengan *CA* baru ini dinamai *life satisfaction*. Individu ini dideskripsikan sebagai individu yang mengutamakan kualitas hidup dan pekerjaan. Individu ini

mempertimbangkan keseimbangan antara nilai pekerjaan dan nilai kehidupan sosial yang harus dijalani. Untuk mengimbangi gaya hidup yang dijalani, para individu ini meminta jaminan ekonomi dari tempat mereka bekerja. Walaupun demikian, dengan nilai *factor loading* untuk *Ser* yang tertinggi, individu ini masih mengutamakan pelayanan kepada orang banyak sesuai dengan karakteristik organisasi di mana mereka bekerja.

Faktor 2

Reliabilitas Faktor 2 ini cukup tinggi, yaitu 0,8738. Tidak ada item yang disaranan untuk dibuang dalam rangka meningkatkan skor *alpha*. Berarti, pengelompokan item-item ini cukup signifikan dalam mempengaruhi kerja para individu.

Individu yang memilih *CA* baru ini dinamai *idealism*. Individu-individu ini digambarkan sebagai individu yang mempunyai kepercayaan diri yang sangat tinggi dalam hal kemampuan yang dimiliki untuk bekerja. Para individu ini selalu yakin dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka asalkan tempat bekerja mereka tidak mengatur atau membatasi gerak dengan peraturan-peraturan yang mengikat. Karena itu, individu ini menolak dipindahkan ke tempat lain atau posisi lain hanya karena mereka bekerja menggunakan cara mereka sendiri.

Faktor 8

Skor *alpha* untuk *CA* Faktor 8 ini juga cukup tinggi, yaitu 0,8730. Hasil perhitungan reliabilitas ini juga tidak menyarankan pembuangan item untuk menaikkan skor *alpha*. Terpisahnya satu item *MC* yang berhubungan dengan hal kepemimpinan perlu dianalisis lebih jauh.

Terbentuknya Faktor 8 dengan satu item ini dinamai *managerial skill*. Individu ini mengobservasi bahwa kemampuan memimpin suatu organisasi termasuk didalamnya mengelola orang banyak perlu perhatian khusus. Mereka merasa jika tidak dipandu dan disupervisi ada kemungkinan kinerja tidak terjamin. Dengan usia organisasi yang masih muda dan banyak perekrutan pegawai muda ketauladanan seorang pemimpin benar-benar menjadi panutan bagi yang masih muda dan belum berpengalaman. Individu ini rata-rata masih dalam level '*early* menuju *mid career crisis*" (Schein, 1999).

Faktor-faktor lainnya

Lima faktor sisanya mempunyai skor *alpha* yang cukup tinggi. Kelima faktor ini adalah *Ser*, *EC*, *PC*, *MC*, dan *TFC CAs* dengan koefisien reliabilitas dari 0,7945 sampai 0,9645. Tidak ada perubahan struktur item dan peningkatan skor *alpha* yang disarankan. Jadi, kelima *CA* ini memiliki makna yang sama yang diterjemahkan oleh responden.

Perlu dicatat bahwa penelitian ini menyarankan bahwa penemuan ketiga faktor baru ini masih bersifat eksploratori. Jadi skala yang terbentuk akan memerlukan investigasi empirikal lebih lanjut untuk validitas dan reliabilitas.

Implikasi Hasil Penelitian

Penemuan terhadap *CA* ini cenderung mendukung spekulasi Schein bahwa makna *CA* akan berubah pada abad ke-21. Hasil ini menyarankan penelitian lebih lanjut untuk menegaskan pendapat Schein tersebut. Penemuan terhadap *multiple CAs* di antara para responden mempertanyakan teori Schein (1979) bahwa seorang individu hanya boleh mempunyai satu *CA*. Hal ini berimplikasi bahwa teori tersebut perlu dipertimbangkan kembali dengan memasukan konsep Feldman dan Bolino (1996) tentang *multiple CAs*. Lebih jauh, keberadaan *CAs* baru menantang teori Schein (1992) bahwa *CA* seseorang akan stabil setelah mempunyai sejumlah pengalaman kerja. Pengelompokan beberapa item dari kategori *CA* yang berbeda dan berbeda dari apa yang diusulkan Feldman dan Bolino (1996) berimplikasi perlunya penelitian empiris lebih jauh lagi.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa adanya variasi *CA* yang dipegang oleh para pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam. *Ser CA* sebagai *CA* dominan muncul di antara pegawai wanita dan pria. Hal ini berimplikasi bahwa para pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam dalam pengembangan karier mereka berusaha menyeimbangkan antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi daripada hanya memberikan perhatian penuh pada pekerjaan. Untuk itu diperlukan kebijakan dari Pemerintah Kota yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut, seperti kebijakan beban kerja, waktu kerja, insentif, kerja lembur, cuti, *leave of work*, dan sejenisnya. Lebih jauh, hasil ini juga memperlihatkan bahwa pada iklim sekarang *need-based CAs* lebih penting daripada *value-based* dan *talent-based CAs*. Penemuan ini berimplikasi bahwa organisasi harus memperhatikan *CA* dominan para pegawai ini dan sistem insentif atau sejenisnya yang tepat seharusnya dikembangkan untuk mengakomodasi kebutuhan organisasi dan individu mengingat *ES* menempati urutan kedua. Pemerintah seharusnya berusaha untuk menawarkan kesempatan berkarier yang fleksibel sedapat mungkin dengan memperhatikan kebijakan pemerintah setempat dan kondisi di mana para pegawai tersebut bekerja. Penawaran berkarier dapat dilakukan melalui survai dengan kuisioner.

Munculnya *multiple CAs* di antara para pegawai Pemerintah Kota Pagar Alam dapat merefleksikan budaya organisasi di mana mereka bekerja. Ada kemungkinan bahwa pekerjaan di organisasi tidak begitu menarik terhadap beberapa pegawai. Individu ini, karena itu, harus mencoba posisi yang sesuai dalam organisasi untuk meningkatkan nilai keberdayaan kerja mereka.

KESIMPULAN

Hasil reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa CAI dapat diaplikasi pada subjek penelitian ini. Profil demografi menunjukan bahwa para pegawai Kota Pagar Alam berada dalam periode *mid-career*. Karena itu pemilihan pada *need-based CA* (yaitu *ES, GS, Au*, dan *Ls*) mempunyai nilai frekuensi terbanyak (78 orang) sebagai career anchor dominan tidak mengejutkan. Indiviud-individu pada periode ini sedang berkembang dan selalu mencari jati diri dengan menekuni beberapa pekerjaan sejalan dengan globalisasi.

Tiga *CA* baru muncul sebagai hasil bentuk analisis faktor dan sebagai jawaban terhadap pertanyaan terakhir. Ketiga *CAs* tersebut, yaitu *life satisfaction*, *idealism*, dan *managerial skill*. *Life satisfaction CA* mencerminkan keinginan individu meningkatkan kualitas hidup dan pekerjaan terhadap diri sendiri dengan tidak mengabaikan pekerjaan utamanya, yaitu melayani masyarakat. *CA* baru kedua adalah *idealism* dideskripsikan sebagai individu dengan kepercayaan tinggi terhadap kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu, individu ini tidak ingin dibatasi oleh peraturan organisasi yang mengikat dan tidak ingin pindah ke tempat lain hanya karena tidak mematuhi peraturan organisasi. *CA* baru terakhir adalah *managerial skill dengan maksud p*ara individu sangat serius dalam memandang keterampilan pimpinan. Mereka menginginkan pemimpin yang mampu mengimplementasikan fungsi manajemen pada semua tingkatan, yaitu mensupervisi, mempengaruhi, memimpin, dan mengontrol.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

1. Bervariasinya hasil *CAs* ini dapat disebabkan oleh sedikitnya jumlah item dalam setiap kategori *CA* yang menggunakan *CAI* yang dikembangkan oleh Igbaria dan Baroudi. Disarankan bahwa penelitian selanjutnya dengan subjek pegawai negeri menggunakan 41 item *CA* yang dikembangkan oleh Schein.
2. *CAI* dibangun berdasarkan budaya di Barat. Pengadopsian item-item ke dalam penelitian ini tanpa memperhatikan faktor budaya. Karena itu, tidak dimasukannya faktor budaya merupakan keterbatasan penelitian.
4. Disarankan untuk menindaklanjuti penemuan *CA* baru melalui studi empiris.
5. Penelitian tidak menganalisis faktor demografi yang dihubungkan dengan *CA*. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh faktor demografi terhadap *CA*. Oleh karena itu disarankan untuk penelitian yang akan datang menganalisis faktor demografi.
6. Identifikasi *CA* dominan pada penelitian berdasarkan perhitungan keseluruhan jumlah pegawai pada Pemerintah Kota Pagar Alam. Karena itu hasil ini tidak dapat digeneralisasikan ke setiap instansi. Untuk mendapatkan gambaran perkembangan karier yang lebih rinci sebaiknya dilakukan juga penelitian per Dinas atau instansi.

DAFTAR PUSTAKA

Adamson, S.J., Doherty, N., dan Viney, C. 1998. The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, 9: 251-259.

Byrd, L.G. 1999. An Examination of the Relationship Between Personality Types and CA. Disertasi Ph.D; Walden University. *Dissertation Abstracts International*, A 9, 07:2598.

Feldman, D.C. and Bolino, M.C. 1996. Career Within Career: Reconceptualizing the Nature of CAs and Their Consequences. *Human Resource Management Review*, 6, 2: 89-112.

_____. 2000. Career Patterns of the Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38, 3: 53-67.

Heiman, G.W. 1998. *Understanding Research Methods and Statistics: An Integrated Introduction for Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Igbaria, M. and Baroudi, J.J. 1993. A Short-Form Measure of Career Orientations: A Psychometric Evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10, 2: 131-154.

Kompas. 2003. 29 Maret. *Rasionalisasi Pegawai Negeri Sipil*. Hal. 5.
Meyer, D. dan Page, C. 2000. *Applied Research Design for Business and Management*. Sydney: McGraw-Hill Book Company Australia Pty. Limited.
Pemberton, C., Herriot, P., dan Bates, T. 1994. Career Orientation of Senior Executives and Their Implications for Career Guidance. *British Journal of Guidance and Counseling*, 22, 2: 233-245.
Peraturan Daerah Kota Pagar Alam Nomor 3 Tahun 2003 tentang pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Kota Pagar Alam. 2003. Pagar Alam: Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam.
Robbins, S.P. 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2. Jakarta: PT Prehallindo.
Schein, E.H. 1990. *CAs: Trainer's Manual*. Sydney: Pfeiffer and Company.
_____. 1993. *CAs: Discovering Your Real Values*. San Diego: University Associates.
_____. 1996. CA Revisited: Implication for Career Development in the 21th Century. Academy of Management, X, 4..
Suara Merdeka. 2003. 4 April. *Rasionalisasi Pegawai Negeri Sipil*. Hal. 6.

Lampiran Tabel: *Factor Loading*[*)] *Career Anchor Inventory*

Nama Faktor dan Item[**)]	Faktor 1	2	3	4	5	6	7	8
Life Satisfaction								
I.9 Dapat menggunakan keahlian dan kemampuan saya untuk melayani banyak orang, menurut saya (ser)	.718							
I.3 Bekerja dengan keamanan melalui jaminan pekerjaan, penghasilan yang baik, program pensiun yang baik, dll., menurut saya (es)	.582							
I.10 Mengembangkan karier yang mendukung saya untuk menjalankan kehidupan pribadi saya secara wajar, menurut saya (ls)	.574							
I.24 Memilih dan mempertahankan kehidupan pribadi seperti yang telah saya jalani selama ini lebih baik daripada saya sukses di dalam karier (ls)	.556							
I.19 Karier yang berarti bagi saya, apabila karier tersebut mampu mengimbangi kehidupan pribadi saya selama ini (ls)	.524							
I.8 Organisasi yang memberikan saya jaminan ekonomi jangka panjang, menurut saya (es)	.499							
Idealism								
I.18 Penting bagi saya saat ini untuk bertahan pada lingkungan kerja pada lokasi geografi yang sama daripada menerima promosi atau tugas baru di lokasi baru (Geo)		.489						
I.14 Bertahan pada wilayah geografi yang sama dibandingkan pindah karena suatu promosi, menurut saya (Geo)		.460						
I.21 Saya tidak ingin karier yang diatur dan dibatasi oleh organisasi atau dunia usaha (Au)		.436						
I.2 Peluang untuk melakukan pekerjaan dengan cara saya sendiri dan tidak dibatasi oleh peraturan organisasi, menurut saya (Au)		.406						
I.7 Karier yang bebas dari batasan organisasi, menurut saya (Au)		.404						
Service								
I.22 Saya ingin karier yang membuat saya merasa dibutuhkan dan pemikiran saya dapat dimanfaatkan untuk hal-hal			.593					

yang penting (Ser)								
I.15 Dapat menggunakan keahlian dan kemampuan saya untuk melayani banyak orang, menurut saya (Ser)			.584					
Entrepreneurial Creativity								
I.17 Saya selalu mencari ide-ide baru yang memungkinkan saya untuk memulai dan membangun usaha saya sendiri (Ent)				.807				
I.25 Saya selalu ingin memulai dan membangun usaha sendiri (Ent)				.547				
I.11 Membangun bisnis baru, menurut saya (Ent)				.458				
Pure Challenge								
I.16 Karier yang sebenarnya menurut saya adalah apabila saya mendapatkan tantangan untuk menangani masalah yang sulit dipecahkan, tidak masalah di manapun saya ditempatkan (PC)					.566			
I.23 Saya baru merasa sukses dalam berkarier apabila selalu dihadapkan pada masalah yang pelik atau situasi kompetitif (PC)					.546			
I.4 Pekerjaan di lingkaran masalah yang banyak hampir tidak dapat diselesaikan, menurut saya (PC)					.455			
Managerial Competence								
I.6 Bertanggung jawab penuh terhadap kegiatan organisasi, menurut saya (MC)						.483		
I.13 Karier yang meningkat pada posisi pimpinan yang lebih tinggi menurut saya (MC)						.546		
Technical/Functional Competence								
I.5 Bekerja pada lingkungan yang sesuai dengan keahlian saya lebih baik daripada dipromosikan di luar bidang keahlian saya, menurut saya (TFC)							.572	
I.20 Saya akan menerima promosi kepemimpinan apabila posisi tersebut sesuai dengan keahlian saya (TFC)							.558	
I.12 Mempertahankan karier dalam pekerjaan yang sesuai dengan keahlian saya, menurut saya (TFC)							.497	
Managerial skill								
I.1 Proses mensupervisi, mempengaruhi, memimpin, dan mengontrol banyak orang pada semua level jabatan, menurut saya (MC)								.431

*) hanya *factor loading* yang lebih besar dari 0,03 dan mengelompok dalam satu faktor yang sama yang ditampilkan.

**) Nomor item berdasarkan nomor urut pada kuisioner yang disimbolkan dengan I.