



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENILAIAN PRESTASI
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI DAN PERKANTORAN
PADA PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER**

*THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, ASSESSMENT OF WORK
ACHIEVEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE
PERFORMANCE, PART OF ADMINISTRATION AND OFFICES IN
PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER*

SKRIPSI

Oleh :

Magri Dema Umami

NIM 170810201290

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2019



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENILAIAN PRESTASI
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI DAN PERKANTORAN
PADA PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER**

*THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, ASSESSMENT OF WORK
ACHIEVEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE
PERFORMANCE, PART OF ADMINISTRATION AND OFFICES IN
PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

Magri Dema Umami

NIM 170810201290

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2019

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Magri Dema Umami
NIM : 170810201290
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI DAN PERKANTORAN PADA PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 02 Desember 2019

Yang menyatakan,

Magri Dema Umami

NIM. 170810201290

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI DAN PERKANTORAN PADA PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER

Nama Mahasiswa : Magri Dema Umami

NIM : 170810201290

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber daya Manusia

Disetujui tanggal : 02 Desember 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dra. Sudarsih, M.Si.

NIP. 196212121992012001

Chairul Saleh, S.E., M.Si.

NIP. 196903061999031001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D.

NIP. 196901201993031002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENILAIAN PRESTASI
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI DAN PERKANTORAN
PADA PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Magri Dema Umami
NIM : 170810201290
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada Tanggal:

19 Desember 2019

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : **Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si.** : (.....)
197412122000122001

Sekretaris : **Drs. Moch. Syaharudin, M.M.** : (.....)
195509191985031003

Anggota : **Drs. Sampeadi, M.S.** : (.....)
19560404 1985031002

Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.
NIP. 19710727 1995121001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Orang tua tercinta, bapak Umar Tamyiz dan Ibu Sudarmi.
2. Kakak dan adik saya tercinta mas Gilang dan Tyas.
3. Seorang kekasih Firdha Permatasari.
4. Teman-teman Basket saya di FEB maupun diluar FEB.
5. Teman-teman alih jenis dari D3 Kesekretariatan dan teman-teman yang lainnya.
6. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTTO

“Dalam karir seseorang, jika kamu berorientasi pada proses dan tidak berorientasi pada hasil, maka kamu lebih mungkin sukses. Saya sering mengatakan ‘mengejar keunggulan, mengabaikan kesuksesan’. Sukses adalah produk sampingan dari keunggulan”

(Deepak Chopra)

“Prestasi kelihatan terkait dengan tindakan. Orang-orang yang sukses terus berupaya. Mereka melakukan kesalahan, tetapi mereka tidak menyerah”

(Conrad Hilton)

“Setelah Anda berkomitmen dengan pekerjaan, Anda harus disiplin dan bekerja keras untuk dapat berada di sana”

(Haile Gebrselassie)

RINGKASAN

“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI DAN PERKANTORAN PADA PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER”; Magri Dema Umami; 170810201290; 2019; 122 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga atau organisasi tempat mereka bekerja. Semakin banyak karyawan yang berkinerja baik, produktivitas perusahaan akan meningkat sehingga karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut akan mendapatkan peluang untuk naik jabatan serta bisa berpegang teguh dengan komitmen yang sudah karyawan terapkan. Kinerja karyawan juga dapat diukur dengan beberapa faktor antara lain pengembangan karir, penilaian prestasi kerja dan komitmen, hal tersebut berhubungan positif bagi keberhasilan perusahaan (Agustinus, S. 2018).

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Handoko (2009:160) mendefinisikan pengembangan karir merupakan proses organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna mempersiapkan karyawan yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan karyawan di masa yang akan datang. Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Karyawan yang sudah terlihat dalam meningkatkan karirnya pasti memiliki penilaian prestasi kerja yang baik, tidak diragukan lagi dalam kinerja diperusahaan tersebut. Menurut Handoko (2003:135) penilaian kinerja adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan

umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan. Hal ini, pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya saja tetapi meliputi berbagai hal seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, disiplin, kerjasama, tanggung jawab, kesetiaan, kejujuran serta komitmen pada perusahaan tersebut (Soeprihanto, 2000:7).

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dirinya sendiri. Menurut Robbins (2008:69) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Apabila karyawan memiliki komitmen yang baik dan mendukung bagi perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Lokasi Penelitian ini bertempat di PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember. Penelitian ini digolongkan sebagai *explanatory research*, yaitu pengujian didasarkan pada kajian teoritis dan empiris. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yang berjumlah 50 orang karyawan, teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas yaitu pengembangan karir, penilaian prestasi kerja dan komitmen organisasi dan kinerja sebagai variabel terikat.

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi 0,000 dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,970. Variabel penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi 0,000 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,864. Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi 0,000 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,188.

SUMMARY

THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, ASSESSMENT OF WORK ACHIEVEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE, PART OF ADMINISTRATION AND OFFICES IN PTPN. XII (PERSERO) KEBUN RENTENG JEMBER; Magri Dema Umami; 170810201290; 2019; 122 pages; Departement of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

High and low performance of workers is closely related to the awarding system implemented by the institution or organization where they work. The more employees who perform well, the productivity of the company will increase so that employees who work at the company will get the opportunity to move up and be able to hold fast to the commitments that employees have implemented. Employee performance can also be measured by several factors including career development, performance appraisal and commitment, it is positively related to company success (Agustinus, S. 2018).

Career development is very important for an organization, because career is a need that must be continuously developed in an employee so as to be able to motivate employees to improve their performance. Handoko (2009: 160) defines career development as an organizational process of selecting, assessing, assigning, and developing its employees in order to prepare qualified employees to meet employee needs in the future. The definition above can be concluded that career development is an activity that helps employees plan their career future in the company so that employees and companies can develop themselves to the maximum.

Employees who have been seen in advancing their careers must have a good performance appraisal, no doubt in the performance of the company. According to Handoko (2003: 135) performance appraisal is a process through which organizations evaluate and assess employee performance to improve personnel decisions and provide feedback to employees about implementation. This, the implementation of the work as a whole does not mean only seen or assessed its physical results but includes various things such as the quantity of work, quality

of work, discipline, cooperation, responsibility, loyalty, honesty and commitment to the company (Soeprihanto, 2000: 7).

Organizational commitment can grow because individuals have emotional ties to the organization which include moral support and accept the value that exists and the determination from within the individual to do something in order to support the success of the organization in accordance with the goals and prioritizes the interests of the organization rather than himself. According to Robbins (2008: 69) in organizational behavior, organizational commitment is a component of behavior. If employees have a good commitment and support for the company, the employee's performance will increase.

The location of this research is at PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember. This research was classified as explanatory research, namely testing based on theoretical and empirical studies. The sampling method in this study is saturated sampling totaling 50 employees, a sampling technique where all members of the population are used as research samples. The analytical method used is multiple linear regression analysis with independent variables namely career development, work performance appraisal and organizational commitment and performance as the dependent variable.

Based on the results of this study, career development variables significantly influence employee performance showing a significance value of 0,000 with a tcount of 5.970. Performance appraisal variables significantly influence employee performance showing a significance value of 0,000 with a tcount of 4.864. The organizational commitment variable has a significant effect on employee performance showing a significance value of 0,000 with a tcount of 4.188.

PRAKATA

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunianya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Administrasi dan Perkantoran Pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih memiliki banyak sekali kekurangan dan jauh dari kata sempurna, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam menyusun skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

- a. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M., selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
- c. Drs. Hadi Paramu, M.B.A, Ph.D., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- d. Dra. Sudarsih, M.Si selaku pembimbing utama dan Chairul Saleh, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing anggota yang selalu memberikan ide, saran, motivasi dan selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
- e. Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si, Drs. Moch. Syaharudin, M.M. dan Drs. Sampeadi M.S., selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan.
- f. Seluruh Karyawan PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember yang telah membantu saya memberikan informasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

- g. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah membimbing dan memberi bekal ilmu selama ini serta memberikan kemudahan dalam proses akademik.
- h. Kepada kedua orang tua saya Bapak Umar Tamyiz, dan Ibu Sudarmi terimakasih atas doa, semangat dan dukungan yang diberikan selama ini.
- i. Saudara saya Gilang Daril U dan Alisyia Agustiningtyas U yang selalu memberi dukungan dan kasih sayang.
- j. Firdha Permatasari yang selalu membantu dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan proposal skripsi ini.
- k. Sahabat saya Vicky, Reynaldi, Candra, Dewo, Ravi, Karno dan mas Adit yang selalu memberi support dan nasihat.
- l. Teman-teman seperjuangan alih jenis D3 Kesekretariatan 2017 yang selalu memberikan arahan dan dukungan.
- m. UKM Basket Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang memberikan banyak pengalaman dan pelajaran.
- n. Sahabat seperjuangan yang telah membantu dan memberikan semangat.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Pengembangan Karir	7
2.1.2 Penilaian Prestasi Kerja.....	13
2.1.3 Komitmen Organisasi	19
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Kerangka Konseptual.....	27
2.4 Hipotesis Penelitian	28

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Rancangan Penelitian.....	31
3.2 Populasi dan Sampel.....	31
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	32
3.4 Identifikasi Variabel	33
3.5 Definisi Operasional Variabel	33
3.5.1 Pengembangan Karir	33
3.5.2 Penilaian Prestasi Kerja.....	35
3.5.3 Komitmen Organisasi	35
3.5.4 Kinerja Karyawan.....	36
3.6 Skala Pengukuran	37
3.7 Metode Analisis Data	37
3.7.1 Uji Instrumen.....	37
3.7.2 Uji Normalitas	39
3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	39
3.7.4 Uji Asumsi Klasik	40
3.7.5 Uji Hipotesis (Uji t).....	41
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	42
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	44
4.1.1 Profil PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember	44
4.1.2 Visi dan Misi PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember....	46
4.1.3 Struktur Organisasi	47
4.1.4 Susunan Pangkat dan Golongan	53
4.1.5 Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	54
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden	54
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	55
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	56
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	57

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	58
4.3.1 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir	58
4.3.2 Deskripsi Variabel Penilaian Prestasi Kerja.....	59
4.3.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	61
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	62
4.4 Hasil Analisis Data	63
4.4.1 Uji Instrumen.....	63
4.4.2 Uji Normalitas Data.....	65
4.4.3 Analisis Regresi Linear Berganda	66
4.4.4 Uji Asumsi Klasik	67
4.4.5 Uji Hipotesis (Uji t).....	69
4.5 Pembahasan	70
4.5.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan ...	70
4.5.2 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	72
4.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan..	74
4.6 Keterbatasan Penelitian	76
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1. Penelitian Terdahulu	26
4.1 Susunan pangkat dan golongan.....	53
4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis kelamin	55
4.3 Data Responden Berdasarkan Usia	56
4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	56
4.5 Data Responden Berdasarkan Pendidikan	57
4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karir	58
4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Penilaian Prestasi Kerja.....	60
4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi.....	61
4.9 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	62
4.10 Hasil Uji Validitas.....	64
4.11 Hasil Uji Reliabilitas	64
4.12 Hasil Uji Normalitas Data.....	65
4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	66
4.14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	67
4.15 Hasil Uji t.....	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	28
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	42
4.1 Struktur Organisasi PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember	48
4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	68



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner.....	84
Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner.....	89
Lampiran 3. Frekuensi Pernyataan Responden.....	91
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas	97
Lampiran 5. Hasil Uji Realibilitas	99
Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Data	101
Lampiran 7. Hasil Analisis Linier Berganda.....	102
Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	103
Lampiran 9. Hasil Uji Hipotesis (Uji t).....	104
Lampiran 10. t tabel	105

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi dalam mewujudkan prestasinya dalam rangka mencapai sebuah tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Organisasi tanpa adanya dukungan dari seorang karyawan yang baik dari segi prestasi yang mendukung, strategi dan operasionalnya, maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan eksistensi, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang. Agar perusahaan dapat berkembang luas dengan segala usaha dan tujuan yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya manusia yang telah tersedia saat ini, maka perusahaan tidak cukup hanya dengan jalan memperoleh karyawan yang dianggap paling tepat untuk jabatannya, akan tetapi tidak kalah pentingnya apabila pimpinan secara terus menerus mengupayakan mengembangkan potensi diri seorang karyawan tersebut untuk menduduki jabatan-jabatan selanjutnya.

Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga atau organisasi tempat mereka bekerja. Semakin banyak karyawan yang berkinerja baik, produktivitas perusahaan akan meningkat sehingga karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut akan mendapatkan peluang untuk naik jabatan serta bisa berpegang teguh dengan komitmen yang sudah karyawan terapkan. Kinerja karyawan juga dapat diukur dengan beberapa faktor antara lain pengembangan karir, penilaian prestasi kerja dan komitmen, hal tersebut berhubungan positif bagi keberhasilan perusahaan (Agustinus, S. 2018).

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis. Handoko (2009:160) mendefinisikan pengembangan karir merupakan proses organisasi

memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna mempersiapkan karyawan yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan karyawan di masa yang akan datang. Dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan diharapkan untuk menunjukkan suatu kinerja yang baik yang bisa ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan faktor yang penting bagi peningkatan hasil kinerjanya yang menjadi tugas dari perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Menurut Rivai dan Sagala (2009:274), mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, karyawan dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya.

Sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai dampak langsung pada prestasi kerja. Karyawan yang sudah terlihat dalam meningkatkan karirnya pasti memiliki penilaian prestasi kerja yang baik, tidak diragukan lagi dalam kinerja diperusahaan tersebut. Menurut Handoko (2003:135) penilaian kinerja adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan. Menurut Anwar (2013:69) menjelaskan, suatu proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Perusahaan atau pimpinan hendaknya harus terus menerus berupaya untuk menjaga dan meningkatkan penilaian kerja sehingga membuat karyawan dapat mengetahui tentang hasil dari sebuah hasil kerjanya di perusahaan yang sedang dijalaninya serta bagi karyawan kedepan agar mampu lebih berperan membawa perusahaan untuk berkinerja tinggi dan unggul dalam persaingan yang semakin ketat dewasa ini. Dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah

melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Hal ini, pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya saja tetapi meliputi berbagai hal seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, disiplin, kerjasama, tanggung jawab, kesetiaan, kejujuran serta komitmen pada perusahaan tersebut (Soeprihanto, 2000:7).

Komitmen organisasi yang tinggi dapat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dirinya sendiri. Menurut Robbins (2008:69) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya (Kreitner&Kinicki, 2008:274). Apabila karyawan memiliki komitmen yang baik dan mendukung bagi perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Penelitian tentang komitmen organisasi yang dilakukan oleh (Annisa Rahmawati, 2012), menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat kinerja yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember merupakan badan usaha milik Negara dengan status perseroan terbatas. PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember seperti yang di ketahui merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di bidang agribisnis yang menghasilkan produk perkebunan, baik berupa komoditi ekspor maupun lokal. Komoditi utama yang diusahakan adalah kopi arabika, kopi robusta, kakao edel, kakao bulk karet dan teh hitam orthodox/CTC. PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember tentunya membutuhkan seorang karyawan yang berkualitas dalam pencapaian visi dan misi organisasi, salah satu hal yang harus diperhatikan agar memiliki karyawan yang berkualitas adalah adanya perkembangan karir yang baik bagi karyawan. Namun tidak mudah bagi

karyawan PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember untuk meningkatkan karirnya karena kurangnya rotasi jabatan yang dilakukan oleh organisasi, sehingga kurang mendukung pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember sedikit terhambat karena perusahaan tidak rutin melakukan rotasi jabatan di saat karyawan memiliki perkembangan yang signifikan, namun karyawan masih tetap pada jabatan yang saat ini diduduki yang seharusnya ada perputaran jabatan agar pengembangan karir mereka bisa berjalan dengan baik dan berkembang. Eksposur harapan bagi semua karyawan untuk menggali potensi diri yang dilakukan oleh perusahaan masih belum berjalan dengan baik, serta lingkungan sekitar yang kurang nyaman sehingga kurang mendukung pengembangan karir bagi karyawan. Selain pengembangan karir juga dibutuhkan penilaian prestasi kerja, namun seringkali masih ditemui adanya penilaian yang mempunyai latar belakang masalah pribadi, penilaian kurang objektif, penilaian yang tidak adil serta pekerjaan yang ditunda-tunda sehingga kinerja karyawan tersebut menghambat penilaian prestasi kerja. Apabila penilaian yang kurang objektif ini terjadi maka akan menimbulkan permasalahan antar karyawan yang dapat mengganggu kinerja karyawan ataupun organisasi itu sendiri.

Karyawan merupakan aset terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga karyawan yang mampu menghasilkan kinerja yang baik akan dapat memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi pengaruh yang sangat penting. Namun, lebih penting dari itu mereka ingin memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Salah satu hal yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Fenomena yang sering muncul sekarang ini yaitu tingkat absen yang juga tinggi mengindikasikan rendahnya tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Namun demikian, dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan pada PTPN XII (Persero) Kebun Renteng, Jenggawah, Jember, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Kondisi yang belum ideal tersebut disebabkan

oleh beberapa kendala diantaranya karyawan yang tidak bisa memenuhi target perusahaan, karyawan yang tidak bisa berkomunikasi dengan baik antar individu maupun kelompok, karyawan yang selalu bertindak semaunya sendiri, karyawan yang datang kerja terlambat, istirahat lebih awal dan tidak masuk kerja tanpa ijin, sehingga mengakibatkan produktivitas kerjanya menurun. Hal ini dikarenakan karyawan yang selalu membuat kesalahan serta komitmen yang belum bisa diterapkan pada dalam diri karyawan dan motivasi karyawan yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan. Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai “Pengaruh Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Administrasi dan Perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang akan di kaji dan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember?
- b. Apakah penilaian prestasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember?
- c. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir organisasi terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa didapatkan oleh berbagai pihak dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Perusahaan
Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi organisasi maupun perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.
- b. Bagi Penulis
Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.
- c. Bagi Akademisi
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya untuk mengembangkan penelitian.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengembangan Karir

2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Moheriono (2010:234) menyatakan, “karier adalah suatu proses seseorang selama bekerja ada cara dan jalur untuk mengembangkannya. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan yang berkualitas selalu berupaya menciptakan jenjang karir yang jelas sesuai kapasitas, kualitas dan dedikasi karyawan demi kontribusi dan prestasi kerja yang prima. Pengembangan karir merupakan segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Menurut Mangkunegara (2013:77) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Handoko (dalam Sunyoto, 2013:188) pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal ini tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasional. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen sumber daya manusia sering mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan. Disamping itu departemen sumber daya manusia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohensif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karir. Suatu karir mencerminkan adanya perkembangan pada karyawan secara individu dalam jenjang jabatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Handoko (2011:131) menyatakan bahwa titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan, setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya.

Pengembangan karir merupakan suatu bentuk aktifitas kepegawaian yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan rencana karir karyawan sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Tentunya tidak terlepas dari dukungan departemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karirnya. Tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2013:77) adalah:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
- c. Membantu pegawai menyadari potensi mereka
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial
- f. Memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
- g. Mengurangi tingkat perputaran karyawan dan biaya kepegawaian
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
- j. Menggiatkan pemikiran jangka panjang.

Tujuan pengembangan karir dapat dipahami sebagai pendekatan formal dalam upaya peningkatan atau perbaikan, pertumbuhan, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan. Manfaat pengembangan karir bagi karyawan adalah untuk mengembangkan potensi kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki, mengetahui jalur pengembangan karir dalam organisasi dan untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya. Sedangkan manfaat pengembangan karir bagi organisasi adalah untuk mengendalikan tingkat *turnover*, mengetahui keinginan dan bakat tenaga kerja.

2.1.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Lima faktor yang terkait dengan karir (Mangkuprawira, 2003:181):

- a. Keadilan dalam berkarir
Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan yang sama untuk peningkatan karir.
- b. Perhatian dengan penyeliaan
Para karyawan menginginkan para penyelia memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.
- c. Kesadaran tentang kesempatan
Para karyawan menginginkan adanya pengetahuan tentang kesempatan mereka dalam rangka peningkatan karir.
- d. Minat pekerja
Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi dan kenyataan bahwa mereka memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.
- e. Kepuasan karir
Tingkat kepuasan karir karyawan memiliki perbedaan, tergantung usia dan kedudukan mereka.

2.1.1.3 Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Panggabean (2002:63) pengembangan karir tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, namun bagi organisasi atau perusahaan pun bermanfaat juga. Manfaat pengembangan karir bagi :

- a. Karyawan
 - 1) Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
 - 2) Menambah tantangan dalam bekerja.
 - 3) Meningkatkan otonomi.
 - 4) Meningkatkan tanggung jawab.

b. Perusahaan

- 1) Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
- 2) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- 3) Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
- 4) Mengurangi frustrasi karyawan.
- 5) Meningkatkan nama baik organisasi.

Sedangkan menurut Soeprihanto (2000:137) manfaat pengembangan karier yaitu:

a. Kenaikan produktivitas

Kenaikan produktivitas baik kuantitas maupun jumlah kualitas mutu tenaga kerja dengan program latihan dan pengembangan akan lebih banyak sedemikian rupa produktivitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.

b. Kenaikan moral kerja

Apabila penyelenggaraan latihan dan pengembangan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat.

c. Menurunnya pengawasan

Semakin pekerja percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka dengan disadari kemauan dan kemampuan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan.

d. Menurunnya tingkat kesalahan

Selain menurunkan pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan.

2.1.1.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2009:213), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Prestasi Kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi aktivitas pengembangan karier. Ketika kinerjanya di bawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karier lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

b. Eksposur (*exposure*)

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Eksposur menjadi paham (dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan adanya kegiatan yang kondusif. Tanpa eksposur, maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir mereka. Manajer memperoleh eksposur utamanya melalui kinerja dan prestasi mereka, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan. Ringkasnya, eksposur membuat individu tampil melebihi kadar dari keumuman yang dibutuhkan dalam keberhasilan karir, utamanya dalam perusahaan besar. Pada perusahaan kecil, eksposur terhadap para pengambil keputusan berlangsung lebih sering dan kurang tergantung pada laporan, presentasi dan sebagainya. Pada sejumlah situasi, utamanya, di negara-negara lain, status sosial, ikatan sekolah, dan senioritas bisa jadi lebih penting dibanding eksposur.

c. Pengunduran diri (*resignations*)

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarir yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, untuk memenuhi tujuan

karirnya karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Sejumlah karyawan profesional dan manajer pada khususnya beralih ke perusahaan lain sebagai bagian strategi karier yang disengaja. Jika dilakukan secara efektif, pengunduran diri tersebut akan menguntungkan karyawan tersebut, yaitu memperoleh pekerjaan yang lebih bagus atau mendapat promosi dengan penghasilan yang meningkat serta memperoleh pengalaman kerja yang baru. Orang-orang yang meninggalkan perusahaan jarang menguntungkan perusahaan sebelumnya karena mereka hampir tidak pernah kembali dengan pengalaman-pengalaman baru mereka.

d. Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karir di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini (yang ekspektasi tingginya seringkali menyebabkan kekecewaan pada perusahaan pertama tempat mereka bekerja) dan para profesional (yang loyalitas pertamanya seringkali mengarah pada profesi). Dedikasi karier yang besar pada perusahaan yang sama melengkapi sasaran departemen SDM dalam mengurangi *turnover* karyawan. Terkadang perusahaan sengaja "membeli" loyalitas ini dengan gaji atau tunjangan yang tinggi. Perusahaan lain bisa membatasi mobilitas dengan mengharuskan karyawan menandatangani kontrak non-kompetitif guna menghambat mereka bekerja pada perusahaan bersaing, biasanya selama 1 tahun atau lebih. Perusahaan lain berupaya mengembangkan loyalitas karyawan melalui praktik-praktik SDM yang efektif, termasuk perencanaan dan pengembangan karier. Hal yang wajar jika keterikatan karyawan terhadap organisasi (perusahaan) di mana dia bekerja sehingga karyawan tersebut akan memberikan dedikasinya kepada perusahaan. Hal ini dapat dibentuk melalui perencanaan dan pengembangan karier. Begitu pula sebaliknya kesetiaan terhadap perusahaan dapat digunakan sebagai strategi karyawan di dalam mengembangkan karirnya.

- e. Peluang untuk tumbuh (*growth opportunies*)
- Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya. Di samping itu, kelompok-kelompok di luar perusahaan bisa membantu karir seseorang.

2.1.2 Penilaian Prestasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk menentukan balas jasa yang diberikan kepada karyawan berdasar pada seberapa baik karyawan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Handoko (2011:145) menyatakan kegiatan penilaian ini penting untuk dilakukan karena untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia yang memberikan umpan balik kepada karyawannya. Martoyo (2007:89) menyatakan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tersebut dapat bermacam-macam antara lain untuk mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan, digunakan untuk menetapkan kenaikan gaji karyawan, menetapkan pemindahan karyawan, dalam penugasan baru, dan untuk menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (dalam Rivai, 2006) penilaian prestasi kerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Penilaian prestasi kerja digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan guna memperbaiki keputusan personalia dalam memberikan umpan balik kepada para karyawan atas pelaksanaan kinerja mereka. Penilaian prestasi kerja tersebut dapat membantu karyawan dalam proses pengembangan diri untuk menjadi yang lebih baik.

2.1.2.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Rivai (2009:408-409) menyatakan penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta manfaat bagi karyawan. Tujuan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- e. Meningkatkan motivasi kerja.
- f. Meningkatkan etos kerja.
- g. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- h. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
- i. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- j. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- k. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.

2.1.2.4 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Menurut Rivai (2004:55) manfaat penilaian kinerja adalah :

- a. Manfaat bagi karyawan atau karyawan yang dinilai
 - 1) Meningkatkan motivasi.
 - 2) Meningkatkan kepuasan kerja.

- 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - 4) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - 5) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- b. Manfaat bagi penilai
- 1) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - 2) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
 - 3) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
 - 4) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
 - 5) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
- c. Manfaat bagi perusahaan
- 1) Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
 - 2) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - 3) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - 4) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

2.1.2.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko (2011: 142-149), ada dua macam metode penilaian prestasi kerja, diantaranya adalah:

- a. Metode-metode berorientasi masa lalu
- 1) *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksana kerja.
 - 2) *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya dilakukan oleh atasan langsung dengan memberikan bobot sehingga mendapatkan skor.

- 3) Metode peristiwa kritis, penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
 - 4) Metode peninjauan lapangan, metode ini dilakukan agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi. Dengan metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam penilaian mereka.
 - 5) Tes dan observasi prestasi kerja, metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
 - 6) Metode-metode evaluasi kelompok, metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi, dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.
- b. Metode-metode yang berorientasi masa depan
- 1) Penilaian diri, metode ini berguna apabila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri karyawan.
 - 2) Penilaian psikologis, penilaian ini terdiri dari wawancara mendalam tes psikologi dan diskusi dengan atasan langsung.
 - 3) Pendekatan *Manajemen By Objectives* (MBO), inti metode ini adalah setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksana kerja diwaktu yang akan datang.
 - 4) Teknik pusat penilaian, penilaian dengan metode ini bertujuan untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

2.1.2.6 Faktor-Faktor yang Menghambat dalam Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mansyur (2009:412) Penyelia sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja karyawan hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin

terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bentuk bias yang umum terjadi adalah:

a. Kendala hukum/legal

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apa pun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang sebab melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan yang tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kelalaian. Kelalaian juga dapat muncul ketika keputusan pemberhentian sementara, penurunan pangkat atau kegagalan dalam promosi. Oleh karena itu, setiap keputusan hendaknya objektif dan sesuai dengan hukum. Setiap terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada aspek hukum dapat berakibat negatif bagi perusahaan, sehingga kemungkinan banyak karyawan melakukan penuntutan perkara terkait dengan hasil penilaian kinerja. Di antaranya, seperti perbedaan jenis kelamin, ras bangsa dan diskriminasi umur dalam pemutusan hubungan kerja, promosi, dan pemberhentian sementara.

b. *Halo Effect*

Merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang atau kurang baik.

Sistem penilaian prestasi kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Praktis. Keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.
- b. Kejelasan standar. Standar adalah merupakan tolak ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar memperoleh nilai tinggi, standar itu

harus pula mempunyai nilai kompetitif, dalam bahwa penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.

- c. Kriteria yang objektif. Kriteria yang dimaksud adalah berupa ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.2.7 Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan bermacam-macam tergantung penetapan perusahaan itu sendiri, tetapi pada umumnya dimensi penilaian prestasi kerja menurut Soeprihanto (2009:9) adalah sebagai berikut di halaman selanjutnya :

- a. Adil
Penilaian yang adil harus dilakukan dengan berdasarkan yang sudah ditentukan oleh instansi dengan melihat hasil kerja yang dicapai, dengan tidak membanding-bandingkan karyawan.
- b. Objektif
Penilaian yang dilakukan berdasarkan prestasi kerjanya bukan dari unsur-unsur yang lain. Sikap yang lebih pasti bisa diyakini ke absahannya, tapi bisa juga melibatkan perkiraan dan asumsi dengan didukung fakta dan data.
- c. Transparan
Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan dengan secara transparan yang dimana semua karyawan mengetahui prosedur atau tata cara yang dilakukan oleh penilai.
- d. Konsisten
Pihak penilai harus melaporkan hasil penilaian yang sudah dilakukan kepada semua karyawannya dimana sistem penilaian dapat dipercaya oleh semua pihak.

e. Sensitif

Penilaian yang dilakukan dapat membedakan karyawan baik yang produktif maupun karyawan yang tidak produktif.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008:69) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya (Kreitner&Kinicki, 2008:274). Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya. Sedangkan Luthans (2006:249) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen terhadap organisasi penting karena dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan dalam organisasi. Komitmen yang tinggi pada organisasi dapat diartikan bahwa loyalitas karyawan pada organisasi yang mempekerjakannya juga tinggi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Steers (1988:124) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor, yaitu:

- a. Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan, yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan

menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.

- c. Loyalitas, yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2.1.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk mengidentifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut. Menurut Sunarto (2005:25), indikator komitmen organisasi antara lain:

- a. Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi
Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja maksimal dalam organisasi karena mereka mendukung tujuan organisasi dan mendukung misi organisasi.
- b. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi
Karyawan merasa memiliki kekhawatiran akan dipandang buruk oleh karyawan lain apabila bekerja asal-asalan dan merasa rugi apabila meninggalkan organisasi.
- c. Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi
Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi sehingga karyawan bersedia bekerja keras atas nama organisasi karena adanya ikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dan karyawan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Widodo (2015:131) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dapat dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas

dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Nawawi (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material. Simanjutak (2005), kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjutak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan. Untuk memperoleh kinerja yang baik, harus diperhatikan tiga elemen pokok menurut Sinambela (2016:483) berikut ini:

- a. Deskripsi jabatan yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat di posisi tersebut tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya.
- b. Bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas. Artinya, seorang karyawan harusnya mengetahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya.
- c. Standar kinerja untuk menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakannya.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2005:21), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a. Faktor personal, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keikutsertaan dan kekompakan anggota tim.

- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan budaya kerja dalam organisasi.

2.1.4.3 Indikator Kinerja

Mangkunegara (2011:75) ada empat indikator yang digunakan dalam menilai kinerja, yaitu :

- a. Kualitas
Kualitas yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas
Kuantitas yaitu seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
- c. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan tugas yaitu seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d. Tanggung jawab
Tanggung jawab yaitu kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu digunakan sebagai perbandingan dan tolak ukur untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Peneliti memiliki beberapa referensi dari penelitian sebelumnya untuk menjadi pedoman dalam menyelesaikan penelitian. Meski beberapa variabel dalam penelitian sebelumnya beragam, tetapi setiap peneliti yang menjadi referensi memiliki variabel yang berkaitan dengan judul yang akan diteliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Utama (2016) tentang pengaruh pengembangan karir(X1) terhadap kinerja karyawan(Y) melalui mediasi motivasi kerja(M) pada Karya Mas Art Gallery. Penelitian ini merupakan penelitian

asosiatif, yakni penelitian yang menganalisis hubungan pengembangan karir dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Karya Mas *Art Gallery* yang berlokasi di Jalan Raya Mas No. 22 Ubud. Alasan dilakukannya penelitian di Karya Mas *Art Gallery* karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana hubungan pengembangan karir karyawan Karya Mas *Art Gallery* terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, selain itu pemilihan lokasi tersebut juga karena tersedianya data yang memadai dan mampu untuk diolah. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari Karya Mas *Art Gallery* yang berjumlah 33 orang. Sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Karya Mas *Art Gallery* yakni sebanyak 33 orang. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik penerapan pengembangan karir, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016) tentang pengaruh pengembangan karir(X1) terhadap kinerja karyawan(Y) PT PLN (persero) wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam, adapun syarat lainnya yaitu: karyawan yang bekerja di kantor Sektor Pembangkit Mahakam dan karyawan-karyawan 3 unit pembangkit yaitu: PLTD Karang Asam, PLTD Keledang, dan PLTGU Tanjung Batu. Diketahui bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 61 karyawan yang diteliti, dimana pengambilan sampel secara bertingkat (*stratified random sampling*), pada unit kerja kantor PLN Sektor Pembangkit Mahakam sebanyak 16 orang, PLTD Karang Asam sebanyak 15 orang, PLTD Keledang sebanyak 10 orang dan PLTGU Tanjung Batu sebanyak 20 orang. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan Karir yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Wilayah

Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Efrizal (2016) tentang pengaruh penilaian prestasi kerja(X1) dan lingkungan kerja(X2) terhadap kinerja karyawan(Y) di PT. Dilia Utama Palembang. Sampel diambil dari seluruh jumlah populasi untuk diteliti berdasarkan karakteristik yang hendak diteliti. Didalam penelitian ini peneliti menjadikan semua populasi untuk dijadikan sampel dengan menggunakan sampel jenuh, dari seluruh karyawan di PT.dilia utama Palembang dengan jumlah sebanyak 30 orang dijadikan responden. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Rina, Ahmad dan Emma (2016) tentang pengaruh penilaian prestasi kerja(X1) dan kompensasi(X2) terhadap kinerja(Y) tenaga teknis kefarmasian Non-PNS Instalasi Farmasi RSUP dr. Hasan Sadikin. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan instalasi farmasi dengan kompetensi Tenaga Teknis Kefarmasian dengan status pegawai Non-PNS. Jumlah Tenaga Teknis Non-PNS yang ada di Instalasi Farmasi sebanyak 102 orang. Sampel penelitian yang diambil adalah seluruh populasi dalam penelitian dengan kriteria inklusi karyawan instalasi farmasi dengan kompetensi Tenaga Teknis Kefarmasian status kepegawaian Non-PNS. Penilaian prestasi kerja memengaruhi kinerja individu, baik secara langsung maupun melalui kompensasi. Pengaruh penilaian prestasi kerja signifikan terhadap kinerja secara langsung lebih besar atau berpengaruh positif dibandingkan dengan pengaruh penilaian prestasi kerja melalui kompensasi.

Penelitian yang dilakukan Melizawati (2015) tentang pengaruh komitmen organisasi(X1) terhadap kinerja karyawan(Y) pada PT. Indotirta Abadi di Gempol Pasuruan. PT Indotirta abadi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Perusahaan ini memiliki kantor cabang yang terletak di JL.Surabaya–Malang KM.40,5, Ngerong, Gempol, Pasuruan Jawa Timur. PT. Indotirta abadi ini bekerja sama dengan perusahaan – perusahaan lain yaitu PT.Coca Cola , Pocari Sweat, Aqua, dll. Berdasarkan hasil informasi yang telah diperoleh dari *top*

manager yang bernama Devi Maulida, terdapat 2 jenis karyawan pada PT.Indotirta Abadi. yaitu, karyawan kantor terdiri dari manajer dan admin. sedangkan karyawan lapangan terdiri dari produksi dan MTC (*maintenance*). Karyawan di PT.Indotirta Abadi di tahun 2015 berjumlah 80 orang. Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Indotirta Abadi di Gempol, Pasuruan maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh penting atau positif terhadap kinerja karyawan pada PT.Indotirta Abadi. semakin tinggi komitmen karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan Kristanty (2017) tentang pengaruh komitmen organisasi(X1) terhadap kinerja karyawan(Y) pada PT. Mitra Permata Sari. Populasi merujuk pada sekumpulan orang atau objek yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal dan yang membentuk masalah pokok dalam suatu riset khusus. Dalam hal ini populasinya adalah 115 karyawan PT. Berdasarkan hasil analisis dengan demikian, komitmen organisasi berpengaruh positif dengan tingkat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Mitra Permata Sari.

Penelitian yang dilakukan Fauzan dan Sumiyati (2015) tentang pengaruh komitmen(X1) organisasi terhadap kinerja karyawan(Y) PT. BANK MANDIRI. Tbk. AREA Cirebon (YOS SUDARSO). Berdasarkan jenis penelitian, yaitu penelitian deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey explanatory*. Dalam pengambilan sampel ini digunakan taraf kesalahan sebesar 5%. Berdasarkan perhitungan maka dalam penelitian ini diambil sampel sebanyak 110 orang yang terdiri ke dalam beberapa bagian komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso), dihasilkan temuan bahwa dimensi komitmen organisasi berpengaruh positif dan yang paling tinggi yaitu komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso) lebih terbuka, dalam arti menandakan bahwa sebagian karyawan merasa loyal (setia) terhadap perusahaan yang disebabkan oleh berbagai hal yang mengacu pada keterikatan emosional

(senang, percaya, merasa baik berada di organisasi), identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Variabel-variabel penelitian	Metode analisis	Hasil (kesimpulan)
1	Dewi dan Utama (2016)	Pengembangan karir(X1), kinerja karyawan(Y), mediasi motivasi kerja(M)	Analisis jalur path analysis)	Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas Art Gallery.
2	Sari (2016)	Pengembangan karir(X1), kinerja karyawan(Y)	Analisis regresi berganda	Bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan Karir yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.
3	Efrizal (2016)	Penilaian Prestasi Kerja(X1), Lingkungan Kerja(X2), kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Penilaian prestasi kerja (X1) mempunyai hubungan positif, hal ini berarti bila penilaian prestasi kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga meningkat. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan 0,001 ($0,001 < 0,05$), maka dapat disimpulkan penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dilia Utama Palembang.
4	Rina, Ahmad dan Emma (2016)	Penilaian Prestasi Kerja(X1), Kompensasi(X2), Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Pengaruh penilaian prestasi kerja signifikan terhadap kinerja secara langsung lebih besar atau berpengaruh positif dibandingkan dengan pengaruh penilaian prestasi kerja melalui kompensasi.

Lanjutan Tabel 1

Dilanjutkan. . .

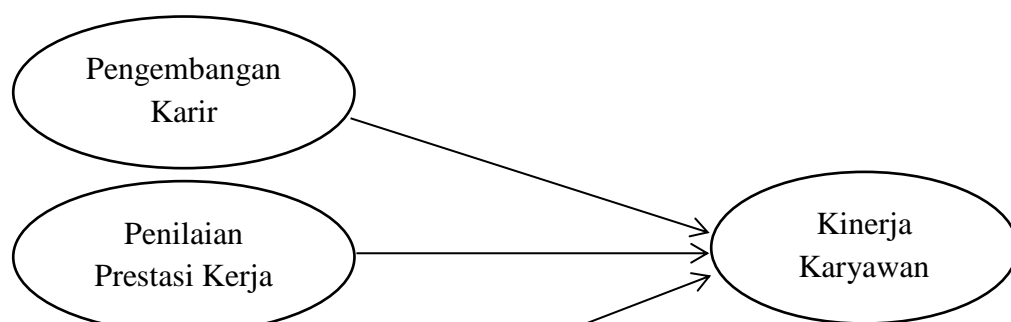
No	Nama (Tahun)	Variabel-variabel penelitian	Metode analisis	Hasil (kesimpulan)
6	Kristanty (2017)	Komitmen Organisasi(X1), Kinerja Karyawan(Y)	Analisis regresi linear sederhana	Berdasarkan hasil analisis dengan demikian, komitmen organisasi berpengaruh positif dengan tingkat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Mitra Permata Sari.
7	Fauzan dan Sumiyati (2015)	Komitmen Organisasi(X1), Kinerja Karyawan(Y)	Analisis regresi linier sederhana	Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso), dihasilkan temuan bahwa dimensi komitmen organisasi berpengaruh positif dan yang paling tinggi yaitu komitmen afektif.

Sumber: Dewi dan Utama (2016), Sari (2016), Efrizal (2016), Rina, Ahmad dan Emma (2016), Melizawati (2015), Kristanty (2017), Fauzan dan Sumiyati (2015)

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel. Penelitian ini akan menganalisis pengaruh pengembangan karir, penilaian prestasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

Berdasarkan studi empiris dan teoritis, maka dapat dibuat kerangka konseptual seperti gambar berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Bungin (2013:90), hipotesis secara etimologis dibentuk dari dua kata, yaitu *hypo* dan *thesis*. *Hypo* artinya kurang dan *thesis* artinya pendapat. Pengertian hipotesis sesungguhnya adalah jawaban sementara terhadap hasil penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, penelitian yang akan dilakukan memiliki hipotesis sebagai berikut:

a. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja (Nawawi, 2008:289). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Dewi dan Utama (2016) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sari (2016) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik penerapan pengembangan karir, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis berikut:

H1 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

b. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Handoko (2008:135) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Hasibuan (2009:87) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian perilaku dimaksud yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Efrizal (2016) bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Rina, Ahmad dan Emma (2016) juga menunjukkan bahwa Penilaian prestasi kerja memengaruhi kinerja individu, baik secara langsung maupun melalui kompensasi. Pengaruh penilaian prestasi kerja signifikan terhadap kinerja secara langsung lebih besar atau berpengaruh positif dibandingkan dengan pengaruh penilaian prestasi kerja melalui kompensasi. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis berikut:

H2 : Penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

c. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya. Sedangkan Luthans (2006:249) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen terhadap organisasi penting karena dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Melizawati (2015) bahwa bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Penelitian yang dilakukan Kristanty (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dengan tingkat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Fauzan dan Sumiyati (2015) juga komitmen organisasi berpengaruh positif dan yang paling tinggi yaitu komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih terbuka, dalam arti menandakan bahwa sebagian karyawan merasa loyal (setia) terhadap perusahaan yang disebabkan oleh berbagai hal yang mengacu pada keterikatan emosional (senang, percaya, merasa baik berada di organisasi), identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis berikut:

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan Penelitian ini dirancang untuk memecahkan masalah berdasarkan fenomena-fenomena yang ada dalam objek penelitian. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dibuat, penelitian ini digolongkan sebagai *explanatory research*, yaitu pengujian didasarkan pada kajian teoritis dan empiris. Metode penelitian ini akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dengan melakukan uji hipotesis. Dengan demikian, dalam penelitian ini dijelaskan hubungan antara pengembangan karir, penilaian prestasi kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2008:115), Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang menjadi obyek penelitian ini adalah karyawan tetap bagian administrasi dan perkantoran PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember yang berjumlah 50 karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2007:116). Jumlah sampel penelitian ini sesuai pendapat Arikunto (2010:122) yang menyatakan bahwa apabila subjeknya kurang dari 100, maka lebih baik sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Tetapi jika subjek besar lebih dari 100, dapat diambil antara 10%-30% atau lebih dari populasi yang ada.

Berdasarkan penjelasan tersebut, metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yang berjumlah 50 orang karyawan, teknik

penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan, kemudian diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematik atau statistik yang menggunakan skala likert. Data pada penelitian ini merupakan data *Cross-Section*, yaitu data yang dikumpulkan pada waktu tertentu yang dapat menggambarkan keadaan kegiatan pada waktu tersebut.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

a. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner dan hasil wawancara peneliti dengan narasumber karyawan PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

1) Kuesioner

Menurut Sugiyono (2009:142), penyebaran kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pernyataan dan pertanyaan secara tertulis dari peneliti kepada responden untuk dijawab.

2) Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2013:231). Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada responden tentang pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian dan untuk memastikan bahwa jawaban yang diberikan responden adalah benar dan tidak dibuat-buat.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, tetapi melalui media perantara seperti buku, jurnal, dan artikel yang sesuai dengan topik penelitian ini.

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel terikat dan variabel bebas. Sugiyono (2014:39) menyatakan bahwa variabel terikat (Y) adalah suatu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Sedangkan variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel terikat dan bebas yang digunakan dalam penelitian adalah:

a. Variabel bebas (*Independent Variabel*)

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif maupun negatif, serta sifatnya dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah pengembangan karir (X1), penilaian prestasi kerja (X2), dan komitmen organisasi (X3).

b. Variabel terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri serta menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian untuk mempermudah pengukuran dan memberikan pemahaman terhadap pembahasan pada penelitian ini, definisi operasional variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.5.1 Pengembangan Karir (X1)

Pengembangan karir merupakan bentuk aktivitas kepegawaian yang dilakukan oleh karyawan dan perusahaan untuk membantu dalam pencapaian

rencana karir karyawan sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi yang ditentukan oleh organisasi pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

Indikator dari pengembangan karir yang digunakan menurut Rivai (2009:213) sebagai berikut:

- a. Prestasi Kerja (*job performance*)
Prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil kerja seorang karyawan bagian administrasi dan perkantoran PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember ditunjukkan di dalam pelaksanaan tugasnya yang baik bertujuan untuk pengembangan karir.
- b. Eksposur (*exposure*)
Eksposur adalah harapan bagi semua karyawan untuk menggali potensi diri ataupun kesempatan berkarir yang lebih baik dengan melakukan kinerja terbaik.
- c. Pengunduran diri (*resignations*)
Pengunduran diri adalah pemberitahuan dari karyawan kepada perusahaan bahwa yang bersangkutan untuk mengakhiri pekerjaannya bertujuan memperoleh pekerjaan yang lebih baik dan penghasilan yang meningkat serta memperoleh pengalaman kerja yang baru.
- d. Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)
Kesetiaan terhadap organisasi adalah dedikasi atau kepatuhan seorang karyawan kepada perusahaan ditunjukkan melalui sikap dan tindakan yang baik bertujuan memberikan peluang mengembangkan karirnya di perusahaan.
- e. Peluang untuk tumbuh (*growth opportunies*)
Peluang untuk tumbuh adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya melalui program pelatihan atau kursus yang akan berdampak pada karirnya yang semakin baik.

3.5.2 Penilaian Prestasi Kerja (X2)

Penilaian prestasi kerja merupakan pengevaluasian dari organisasi kepada karyawan yang bertujuan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dalam pemberian umpan balik atas kinerja karyawan pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

Indikator penilaian prestasi kerja yang digunakan menurut Soeprihanto (2009:9) adalah sebagai berikut:

a. Adil

Penilaian prestasi kerja yang sesuai hak dan kewajiban dari kinerja yang nyata dari setiap karyawan dalam menilai prestasi kerja karyawan.

b. Objektif

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan berdasarkan prestasi kerja karyawan dan sesuai data bukan dari unsur-unsur yang lain.

c. Transparan

Penilaian prestasi kerja kepada karyawan dilakukan secara terbuka yang dimana semua karyawan mengetahui prosedur atau tata cara yang dilakukan oleh penilai.

d. Konsisten

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan mengikuti standart kerja yang jelas dan dapat dipercaya oleh semua pihak.

e. Sensitif

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan harus memiliki tingkat kepekaan penilaian karyawan yang produktif dan tingkat kepekaan penilaian karyawan yang tidak produktif.

3.5.3 Komitmen Organisasi (X3)

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat dari diri individu untuk mempertahankan status keanggotaannya dalam organisasi, karena merasa mempunyai tanggung jawab yang harus diselesaikan pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

Menurut Sunarto (2005:25), indikator komitmen organisasi antara lain:

- a. Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi adalah sifat hubungan antara karyawan dengan organisasi kerja, dimana karyawan mempunyai keyakinan diri demi kepentingan organisasi guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.
- b. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi adalah sikap loyalitas seorang karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.
- c. Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi adalah bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bekerja untuk organisasi dengan penuh dedikasi karena hal yang penting harus dicapai secara maksimal.

3.5.4 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

Indikator kinerja karyawan yang digunakan menurut Moehariono (2012:114) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas
Kualitas adalah hasil kerja karyawan yang didasarkan pada standart yang ditetapkan dan diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, dan keberhasilan hasil kerja.
- b. Kuantitas
Kuantitas adalah hasil kerja karyawan sesuai dengan waktu kerja yang ada dan seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan tugas adalah seberapa mampu karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan tepat atau tidak ada kesalahan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

3.6 Skala Pengukuran

Menurut Henry (2004:144) pengukuran variabel dan masing-masing indikator menggunakan skala likert, dengan menghadap seorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberi jawaban. Setiap daftar pertanyaan yang berhubungan dengan indikator variabel pengembangan karir, penilaian prestasi kerja dan komitmen organisasi akan diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : skor 5
- b. Setuju (S) : skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

3.7.1.1 Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas sebuah data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:70) :

$$r = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Korelasi *product pearson moment*

X = Nilai variabel

Y = Nilai total variabel

n = Jumlah data

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi $< 0,05$ (5%) dan r hitung lebih besar daripada r tabel. Apabila data penelitian tidak valid, maka peneliti dapat memperbaiki atau menambah pernyataan-pernyataan pada kuisisioner yang diberikan pada responden.

3.7.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana kuisisioner yang diajukan dan dilakukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama pada waktu yang berlainan. Suatu kuisisioner disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dipercaya jika kuisisioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuisisioner tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa (Ghozali, 2013:48). Menurut Arikunto (2013:213), penelitian ini uji realibilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha* yaitu,

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

α = Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas

Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Apabila data penelitian tidak valid, maka peneliti dapat memperbaiki atau menambah pernyataan-pernyataan pada kuisisioner yang diberikan pada responden.

3.7.2 Uji Normalitas

Menurut Nugroho (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan kolmogrov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran kolmogrov-smirnov test adalah:

Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.

Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio, jika menggunakan skala selain yang disebutkan maka tidak dapat melakukan perhitungan. Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut (Sugiyono, 2010:277):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Variabel kinerja

X1 : Variabel pengembangan karir

X2 : Variabel penilaian prestasi kerja

- X3 : Variabel komitmen organisasi
- a : Konstanta
- b : Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)
- e : Kesalahan Pengganggu

3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas. Tujuan uji asumsi klasik ini adalah untuk menguji apakah model regresi bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*).

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji asumsi yang digunakan untuk mengetahui bahwa antar variabel-variabel independen dalam suatu model yang tidak berkorelasi antar satu dengan yang lainnya. Tujuan ini untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel independen. Gujarati (2007:70) menjelaskan bahwa untuk mendeteksi dan mengetahui adanya gejala multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factors*), jika $VIF > 5$ maka terjadi multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas (Ghozali, 2016:134). Penelitian ini menggunakan grafik plot untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, Ghozali menjelaskan dasar analisis grafik plot antara lain:

- 1) Jika titik-titiknya membentuk pola yang teratur maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas.
- 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

3.7.5 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linier berganda ini terdapat hubungan secara parsial antara variabel X dan Y. Proses pengujian sebagai berikut (Prayitno, 2010: 142):

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

Se (b_i) = standart error dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t,

$H_0 : b_i = 0, I = 1,2,3$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

$H_a : b_i \neq 0, I = 1,2,3$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Level of significane 5%.

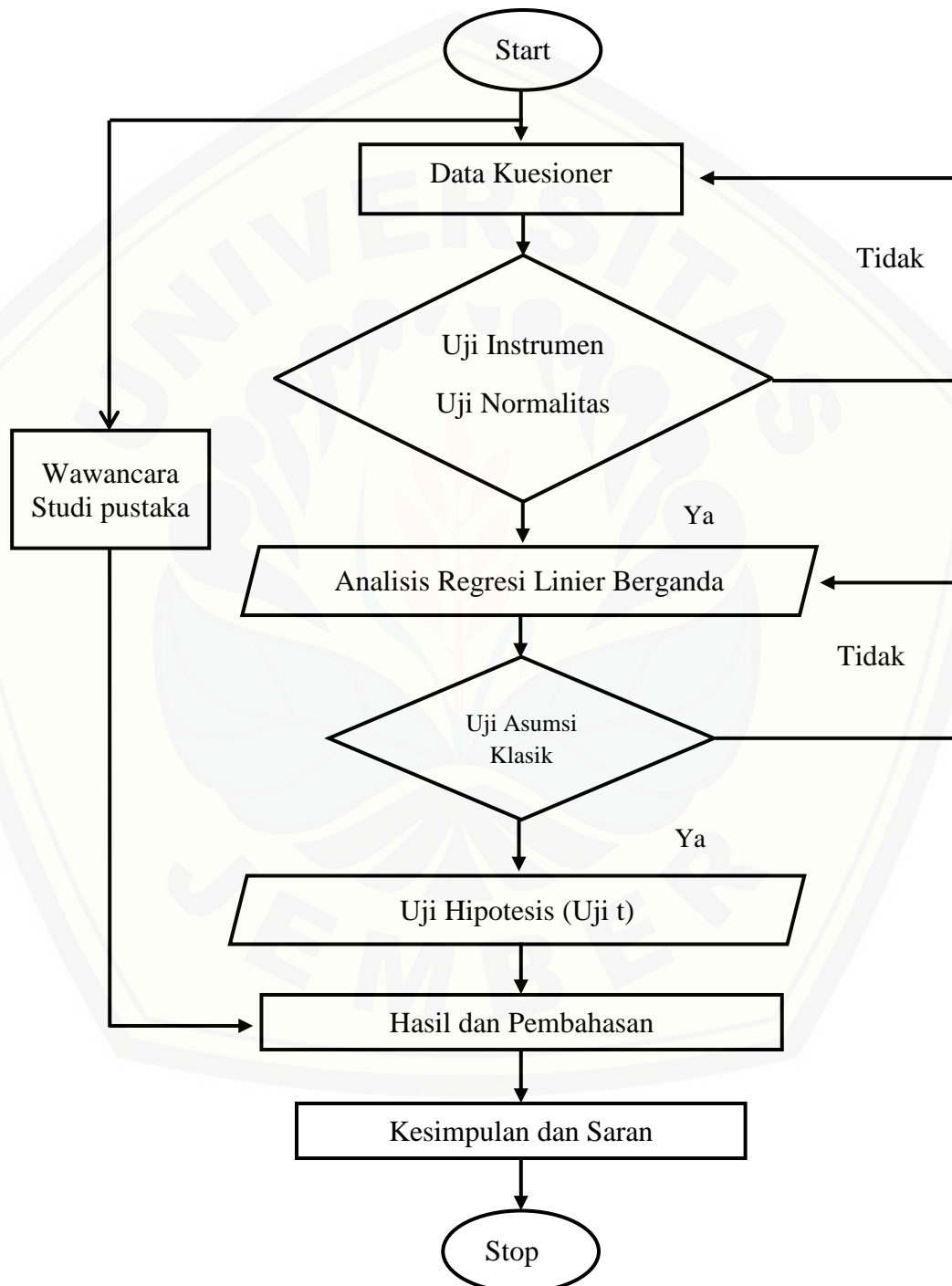
Kriteria pengambilan keputusan

Jika $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$: H_0 diterima berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap terikat.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 ditolak berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Definisi operasional variabel berusaha secara gamblang mengidentifikasi variabel-variabel yang akan dianalisis. Penjelasan definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun keterangan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Start, merupakan tahap awal persiapan penelitian terhadap masalah.
- b. Pengumpulan data terdiri dari wawancara dan kuesioner. Data kuesioner merupakan data awal yang digunakan untuk di uji instrumen. Sedangkan data wawancara digunakan sebagai bahan tambahan untuk menyimpulkan hasil dan pembahasan.
- c. Uji instrumen, uji ini merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh valid dan reliabel atau tidak, dan juga untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu.
- d. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian.
- e. Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen.
- f. Uji asumsi klasik, uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.
- g. Uji hipotesis yaitu melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas (*independent variabel*) terhadap variabel terikat (*dependent variabel*). Uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linier berganda ini terdapat hubungan secara parsial antara variabel X dan Y.
- h. Pembahasan, dalam tahap ini peneliti melakukan pembahasan dan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
- i. Kesimpulan dan saran yaitu menarik suatu kesimpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
- j. Stop, hasil akhir dari seluruh penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang pengaruh variabel Pengembangan karir (X_1), Penilaian prestasi kerja (X_2), Komitmen organisasi (X_3) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) maka dapat diambil beberapa kesimpulan seperti berikut ini:

- a. Pengembangan karir (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.
- b. Penilaian prestasi kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.
- c. Komitmen organisasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) bagian administrasi dan perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut

- a. Bagi perusahaan ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pencapaian hasil yang maksimal. Pertimbangan untuk membangun kualitas perusahaan yaitu:
 - 1) Pengembangan karir ditingkatkan dengan memberikan arahan secara berkala untuk memaksimalkan keahlian karyawan serta agar terpenuhinya harapan karyawan mengenai informasi karir, sebaliknya perusahaan memberikan informasi karir dengan serinci mungkin untuk para karyawannya sehingga karyawan nantinya akan mengetahui tentang *job description*-nya, bisa memperhitungkan jenjang karirnya di perusahaan dan merencanakan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi.

- 2) Penilaian prestasi kerja di PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember yang selama ini dilaksanakan sebaiknya di tingkatkan lagi baik dari sisi penilaiannya maupun priode penilaiannya, supaya kinerja karyawan lebih terpantau lagi. Agar respon karyawan terhadap penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan tersebut lebih baik lagi, perusahaan sebaiknya memberikan penjelasan mengenai sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan, agar karyawan tersebut mengerti akan penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan serta penilaian yang dilakukan harus jujur dan objektif.
 - 3) Komitmen Organisasi pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember cukup tinggi ini bisa dilihat dari rata-rata pernyataan responden, karena perusahaan dapat memberikan rasa yakin bahwa apa yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi, karyawan merasa nyaman dan merasa mendapatkan dukungan yang penuh dari organisasi. Hal ini dapat meningkatkan komitmen organisasi dan dapat membuat karyawan bertahan berada dalam organisasi tersebut.
- b. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan teori terbaru serta teori yang lebih lengkap penjelasan tentang variabel pengembangan karir, penilaian prestasi kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan sehingga hasil penelitian lebih detail.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Armstrong, Michael. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo
- Dewi, Badriyah Kumala. 2016. *Pengaruh Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Pada RSUD Dr. Soebdandi Jember*. Skripsi: Universitas Jember
- Dewi dan Utama. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unud*. (Diakses tanggal 21 Maret 2019)
- Efriyaningsih, Meina Eka. 2017. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Bri Kantor Cabang Teluk Betung Kota Bandar Lampung. Skripsi: Universitas Lampung
- Efrizal. 2017. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dilia Utama Palembang. *Jurnal Kompetitif Universitas Tridinanti Palembang*. (Diakses tanggal 21 Maret 2019)
- Fauzan dan Sumiyati. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon. *Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis FEB Universitas Pendidikan Indonesia*. (Diakses tanggal 21 Maret 2019)
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta'
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Kristanty. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Permata Sari. *Jurnal Ilmiah Methonomi*. (Diakses tanggal 21 Maret 2019)
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*. (Edisi 10). Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Martoyo, S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi 5, Cetakan ke-1). Yogyakarta: BPFE
- Melizawati. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Indotirta Abadi Di Gempol Pasuruan). Skripsi: Universitas Negeri Surabaya
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia
- Rina, Ahmad dan Emma. 2016. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Teknis Kefarmasian Non-PNS Instalasi Farmasi RSUP Dr. Hasan Sadikin. *Jurnal Farmasi Klinik Indonesia*. (Diakses tanggal 21 Maret 2019)
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Sari. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. *E-Journal Administrasi Bisnis Fisip Unmul*. (Diakses tanggal 21 Maret 2019)
- Setyawan, Agustinus. 2018. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan Karimun). *Journal of Accounting & Management Innovation*. 2(1): 67-89
- Sianturi. 2018. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Imam Bonjol Medan. Skripsi: Universitas Sumatera Utara
- Sinambela. Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Soeprihanto, J. 2001. *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunarto. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta. Amus

Syah, Syaharudin dan Nurhardjo. 2018. Pengaruh Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Kerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*. 5(2): 158-163

Widodo, S. E. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pusaka Pelajar

Zainal, Rivai. dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada



Lampiran 1. Kuesioner

KUISIONER PENELITIAN

Kepada,

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/ i

Karyawan PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat menyelesaikan program studi S1, saya selaku mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi. Adapun judul skripsi yang saya ambil adalah “Pengaruh Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Administrasi dan Perkantoran pada PTPN. XII (Persero) Kebun Renteng Jember”.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti mohon dengan hormat agar Bapak/Ibu/Saudara dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pernyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Peneliti tidak akan mempublikasikan jawaban yang diberikan dan menjamin kerahasiaan jawaban sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah, karena data tersebut hanya digunakan dalam penelitian ini.

Terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat Saya,

Magri Dema Umami

Nim 170810201290

KUESIONER PENELITIAN**A. Identitas Responden**

1. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Umur : tahun
3. Jenis Kelamin : (L/P)
4. Pendidikan terakhir :
5. Jabatan :
6. Lama Bekerja : bulan/tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Daftar pernyataan ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan sebenarnya.
2. Pilihlah jawaban pada kolom yang telah tersedia dengan memilih salah satu jawaban dengan memberi **tanda centang** (✓) pada kolom yang sesuai dengan penilaian anda.
 - a. SS = Sangat Setuju
 - b. S = Setuju
 - c. CS = Cukup Setuju
 - d. TS = Tidak Setuju
 - e. STS = Sangat Tidak Setuju

KUESIONER

1. Variabel Pengembangan Karir (X1)

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Karyawan yang berprestasi dalam menjalankan tugasnya karirnya akan meningkat					
2.	Karyawan berkesempatan mengeksplor dirinya bertujuan untuk mengembangkan karirnya yang lebih baik					
3.	Karyawan bisa mengundurkan diri apabila ada peluang bekerja diperusahaan yang lebih baik					
4.	Karyawan yang setia pada perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan karirnya					
5.	Program pelatihan memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan karirnya yang semakin baik					

2. Variabel Penilaian Prestasi Kerja (X2)

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Penilaian prestasi kerja karyawan dilaksanakan sesuai hak dan kewajiban dari kinerja karyawan yang nyata					
2.	Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan berdasarkan prestasi kerja dan sesuai data bukan dari unsur yang lain					

3.	Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan secara terbuka dapat diketahui oleh semua karyawan					
4.	Penilaian prestasi kerja ada didasarkan pada standart kerja yang jelas dan bisa dipercaya					
5.	Penilaian prestasi kerja dilakukan secara tingkat kepekaan penilaian karyawan yang produktif dan tingkat kepekaan penilaian karyawan yang tidak produktif					

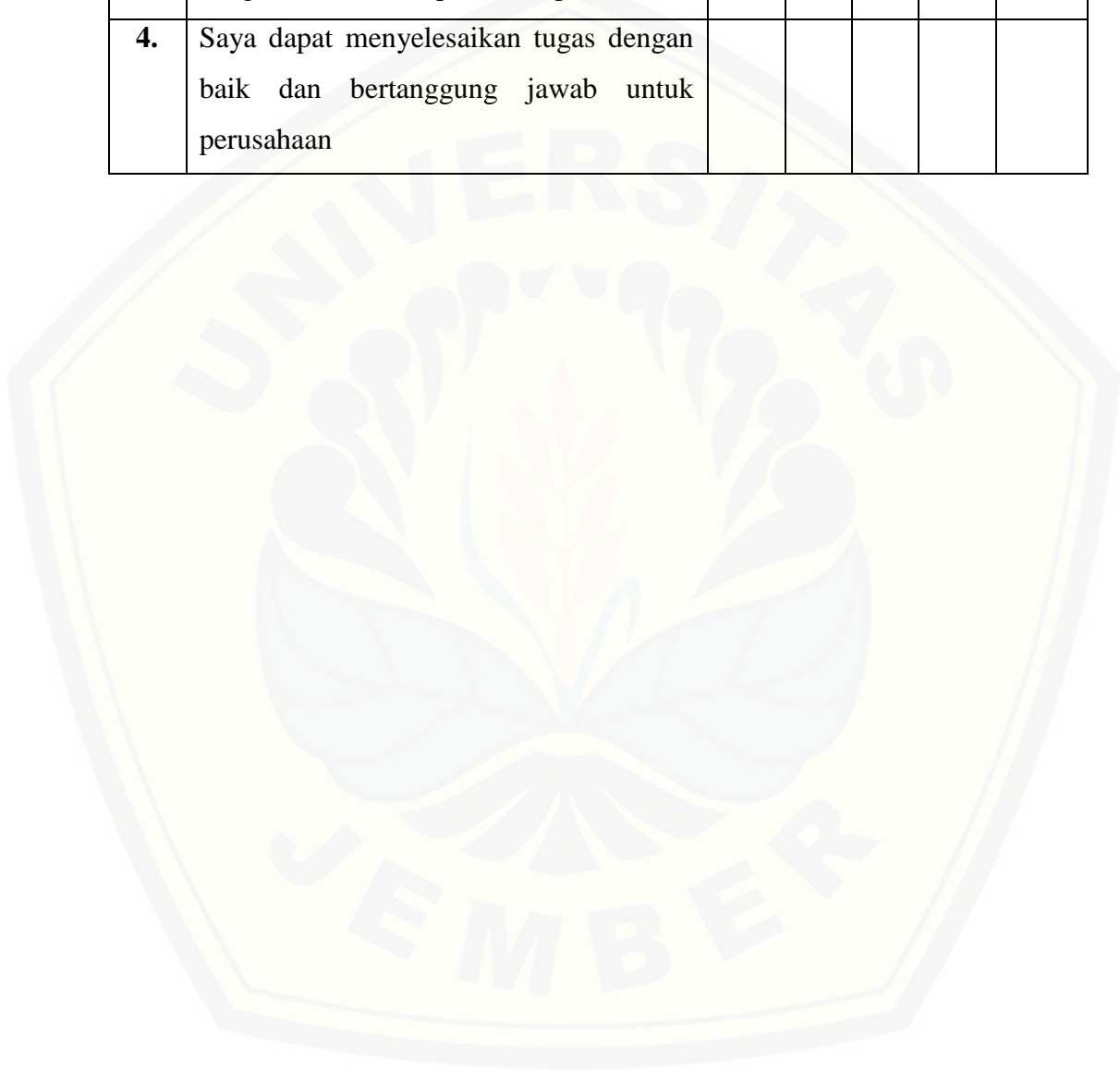
3. Variabel Komitmen Organisasi (X3)

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya memiliki keyakinan diri untuk kepentingan organisasi guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi					
2.	Saya memiliki sikap loyalitas untuk mempertahankan keanggotaanya di dalam organisasi dan bersedia berusaha keras					
3.	Saya memiliki komitmen yang tinggi untuk selalu bekerja keras dengan penuh dedikasi atas nama organisasi					

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai standart ketentuan perusahaan					

2.	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat sesuai waktu yang ditentukan					
3.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat untuk perusahaan					
4.	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan bertanggung jawab untuk perusahaan					



Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner

No	X 1.1	X 1.2	X 1.3	X 1.4	X 1.5	X1	X 2.1	X 2.2	X 2.3	X 2.4	X 2.5	X2	X 3.1	X 3.2	X 3.3	X3	Y 1.1	Y 2.2	Y 1.3	Y 1.4	Y1
1	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	4	19	4	4	4	12	4	4	3	4	15
2	3	4	3	3	4	17	3	3	4	4	4	18	4	4	4	12	4	3	3	4	14
3	4	3	4	4	4	19	4	3	3	3	3	16	4	3	4	11	3	4	3	3	13
4	2	3	3	3	4	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	12	4	3	4	4	15
5	2	4	4	4	4	18	3	3	3	3	3	15	3	2	4	9	2	3	3	3	11
6	5	3	5	5	4	22	4	4	4	4	4	20	2	2	2	6	2	4	4	4	14
7	4	3	4	4	5	20	3	5	5	5	5	23	5	5	5	15	5	3	5	5	18
8	3	2	2	2	5	14	3	4	4	4	4	19	4	4	4	12	4	3	4	4	15
9	4	2	4	4	3	17	2	2	3	2	2	11	3	4	4	10	3	2	2	3	10
10	3	4	3	4	5	19	2	4	4	3	3	16	2	3	4	10	4	2	4	4	14
11	4	5	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16
12	3	3	5	4	5	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16
13	4	3	5	4	5	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16
14	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	5	23	4	4	5	13	4	4	4	5	17
15	4	3	5	4	5	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	12	4	5	4	4	17
16	5	3	4	4	5	21	5	4	4	5	5	23	5	4	4	13	4	5	4	4	17
17	4	3	3	4	3	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16
18	4	3	4	4	3	18	4	5	5	4	4	22	4	4	5	14	5	4	4	5	18
19	4	4	4	4	4	20	3	5	4	4	4	20	3	5	4	12	5	3	4	4	16
20	5	4	3	4	4	20	3	5	4	3	3	18	3	5	4	12	5	3	4	4	16
21	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	3	20	4	5	5	14	4	4	4	4	16
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	5	5	14	4	4	4	4	16
23	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	4	19	4	5	4	12	4	3	4	4	15
24	4	4	5	5	4	22	5	5	4	5	4	23	3	4	5	12	4	5	5	5	19
25	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	5	14	4	3	4	4	15
26	4	4	5	4	4	21	4	4	4	3	4	19	5	5	5	15	4	4	5	4	17
27	3	4	5	4	4	20	3	3	4	4	3	17	3	5	4	12	3	4	5	4	16
28	5	5	5	4	5	24	4	4	4	5	5	22	4	5	4	12	5	5	5	4	19
29	3	3	3	3	5	17	2	2	3	3	3	13	4	4	5	13	3	3	3	3	12
30	5	5	5	4	4	23	4	4	4	5	5	22	4	4	4	13	5	5	5	4	19
31	5	5	5	4	5	24	4	4	4	5	5	22	4	5	5	14	5	5	5	4	19
32	5	5	5	4	4	23	4	4	4	5	5	22	4	5	4	13	5	5	5	4	19
33	5	5	5	4	5	24	4	4	4	5	5	22	4	5	5	13	5	5	5	4	19
34	5	5	5	2	3	23	4	4	4	5	3	20	4	5	5	13	5	5	5	2	17
35	5	5	5	4	5	24	4	4	4	5	3	20	4	4	4	12	5	5	5	4	19
36	5	4	5	2	2	18	4	4	3	4	5	20	4	4	4	12	5	4	5	2	16
37	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	3	4	4	4	14

38	3	5	3	5	4	20	4	4	5	5	3	21	3	4	4	11	3	5	3	5	16
39	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	13	4	4	4	3	15
40	4	5	4	2	3	18	4	4	3	5	3	19	5	5	4	14	4	5	4	2	15
41	4	4	4	2	4	18	4	4	5	4	4	21	3	4	5	12	4	4	4	2	14
42	4	4	4	4	4	20	3	3	4	5	2	17	5	4	5	14	4	4	4	4	16
43	4	5	4	5	4	22	5	5	5	4	4	23	5	5	4	14	4	5	4	5	18
44	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	21	5	4	5	14	4	4	4	4	16
45	4	5	4	4	4	21	2	4	2	5	4	17	4	5	4	13	4	5	4	4	17
46	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	4	4	17
47	4	4	4	4	3	19	2	4	2	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16
48	4	4	4	4	4	20	3	3	3	5	4	18	4	4	4	12	4	4	4	4	16
49	5	5	5	4	4	23	2	4	3	4	4	17	5	5	4	14	5	5	5	4	19
50	4	5	4	4	4	21	4	4	2	5	4	19	5	4	4	13	4	5	4	4	17



Lampiran 3. Frekuensi Pernyataan Responden

a. Pengembangan Karir (X_1)**X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.0	4.0	4.0
3	8	16.0	16.0	20.0
4	27	54.0	54.0	74.0
5	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.0	4.0	4.0
3	14	28.0	28.0	32.0
4	19	38.0	38.0	70.0
5	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.0	2.0	2.0
3	9	18.0	18.0	20.0
4	23	46.0	46.0	66.0
5	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	10.0	10.0	10.0
3	3	6.0	6.0	16.0
4	38	76.0	76.0	92.0
5	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.0	2.0	2.0
3	6	12.0	12.0	14.0
4	29	58.0	58.0	72.0
5	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

b. Penilaian Prestasi Kerja (X_2)**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	12.0	12.0	12.0
3	10	20.0	20.0	32.0
4	30	60.0	60.0	92.0
5	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.0	4.0	4.0
3	7	14.0	14.0	18.0
4	35	70.0	70.0	88.0

5	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	6.0	6.0	6.0
3	8	16.0	16.0	22.0
4	32	64.0	64.0	86.0
5	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.0	2.0	2.0
3	7	14.0	14.0	16.0
4	24	48.0	48.0	64.0
5	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.0	4.0	4.0
3	12	24.0	24.0	28.0
4	27	54.0	54.0	82.0
5	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

c. Komitmen Organisasi (X₃)**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.0	4.0	4.0
	3	8	16.0	16.0	20.0
	4	30	60.0	60.0	80.0
	5	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.0	4.0	4.0
	3	2	4.0	4.0	8.0
	4	29	58.0	58.0	66.0
	5	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	4	34	68.0	68.0	70.0
	5	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

d. Kinerja Karyawan (Y)

Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.0	4.0	4.0
3	6	12.0	12.0	16.0
4	29	58.0	58.0	74.0
5	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.0	4.0	4.0
3	10	20.0	20.0	24.0
4	21	42.0	42.0	66.0
5	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.0	2.0	2.0
3	7	14.0	14.0	16.0
4	29	58.0	58.0	74.0
5	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8.0	8.0	8.0
	3	5	10.0	10.0	18.0
	4	35	70.0	70.0	88.0
	5	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Lampiran 4. Hasil Uji Validitas

a. Pengembangan Karir (X_1)

Correlations

		X11	X12	X13	X14	X15	X1
X11	Pearson Correlation	1	.339	.579	.080	-.043	.677
	Sig. (2-tailed)		.016	.000	.579	.766	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X12	Pearson Correlation	.339	1	.346	.080	-.022	.633
	Sig. (2-tailed)	.016		.014	.579	.880	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X13	Pearson Correlation	.579	.346	1	.186	.049	.742
	Sig. (2-tailed)	.000	.014		.195	.735	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X14	Pearson Correlation	.080	.080	.186	1	.250	.514
	Sig. (2-tailed)	.579	.579	.195		.080	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X15	Pearson Correlation	-.043	-.022	.049	.250	1	.376
	Sig. (2-tailed)	.766	.880	.735	.080		.007
	N	50	50	50	50	50	50
X1	Pearson Correlation	.677	.633	.742	.514	.376	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.007	
	N	50	50	50	50	50	50

b. Penilaian Prestasi Kerja (X_2)

Correlations

		X21	X22	X23	X24	X25	X2
X21	Pearson Correlation	1	.401	.471	.349	.353	.760
	Sig. (2-tailed)		.004	.001	.013	.012	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X22	Pearson Correlation	.401	1	.403	.333	.430	.723
	Sig. (2-tailed)	.004		.004	.018	.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X23	Pearson Correlation	.471	.403	1	.122	.149	.618
	Sig. (2-tailed)	.001	.004		.398	.302	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X24	Pearson Correlation	.349	.333	.122	1	.443	.656
	Sig. (2-tailed)	.013	.018	.398		.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X25	Pearson Correlation	.353	.430	.149	.443	1	.691
	Sig. (2-tailed)						
	N	50	50	50	50	50	50

	Sig. (2-tailed)	.012	.002	.302	.001		.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2	Pearson Correlation	.760	.723	.618	.656	.691	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

c. Komitmen Organisasi (X₃)

Correlations

		X31	X32	X33	X3
X31	Pearson Correlation	1	.374	.324	.763
	Sig. (2-tailed)		.007	.022	.000
	N	50	50	50	50
X32	Pearson Correlation	.374	1	.466	.807
	Sig. (2-tailed)	.007		.001	.000
	N	50	50	50	50
X33	Pearson Correlation	.324	.466	1	.734
	Sig. (2-tailed)	.022	.001		.000
	N	50	50	50	50
X3	Pearson Correlation	.763	.807	.734	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

d. Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y1
Y11	Pearson Correlation	1	.289	.665	.092	.740
	Sig. (2-tailed)		.042	.000	.527	.000
	N	50	50	50	50	50
Y12	Pearson Correlation	.289	1	.479	.080	.708
	Sig. (2-tailed)	.042		.000	.579	.000
	N	50	50	50	50	50
Y13	Pearson Correlation	.665	.479	1	.103	.815
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.476	.000
	N	50	50	50	50	50
Y14	Pearson Correlation	.092	.080	.103	1	.458
	Sig. (2-tailed)	.527	.579	.476		.001
	N	50	50	50	50	50
Y1	Pearson Correlation	.740	.708	.815	.458	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	

Lampiran 5. Hasil Uji Realibilitas

a. Pengembangan Karir (X_1)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.640	5

b. Penilaian Prestasi Kerja (X_2)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	5

c. Komitmen Organisasi (X_3)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	3

d. Kinerja Karyawan (Y)

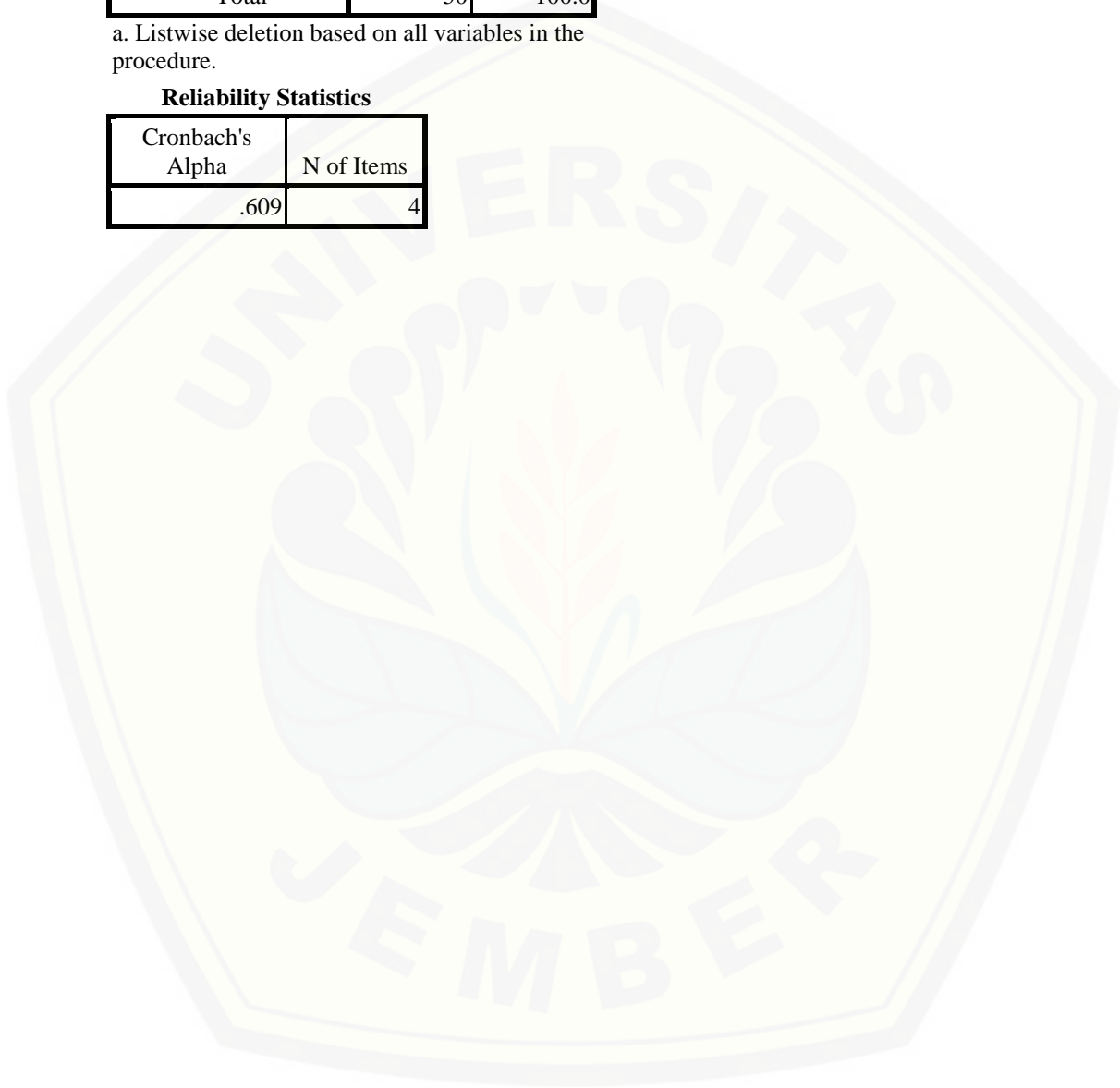
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.609	4



Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Y1
N		50	50	50	50
Normal Parameters ^a	Mean	20.02	19.44	12.44	16.06
	Std. Deviation	2.272	2.541	1.541	2.045
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.171	.268	.168
	Positive	.124	.113	.172	.132
	Negative	-.136	-.171	-.268	-.168
Kolmogorov-Smirnov Z		.965	1.211	1.892	1.190
Asymp. Sig. (2-tailed)		.309	.106	.092	.118
a. Test distribution is Normal.					

Lampiran 7. Hasil Analisis Linier Berganda

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.886 ^a	.784	.770	.980

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160.646	3	53.549	55.761	.000 ^a
	Residual	44.174	46	.960		
	Total	204.820	49			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.624	1.573		-2.304	.026
	X1	.419	.070	.466	5.970	.000
	X2	.321	.066	.399	4.864	.000
	X3	.406	.097	.306	4.188	.000

a. Dependent Variable: Y1

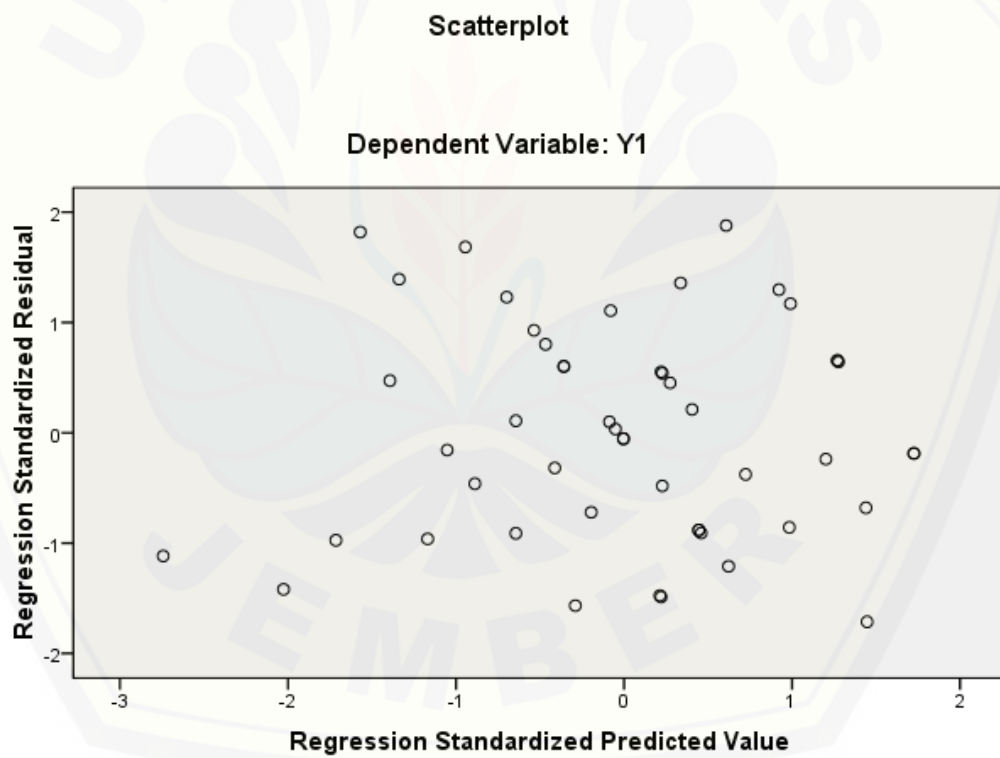
Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.770	1.298
X2	.698	1.434
X3	.877	1.141

a. Dependent Variable: Y1

b. Uji Heterokedastisitas



Lampiran 9. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-3.624	1.573		-2.304	.026
	X1	.419	.070	.466	5.970	.000
	X2	.321	.066	.399	4.864	.000
	X3	.406	.097	.306	4.188	.000

a. Dependent Variable: Y1



Lampiran 10. t tabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081