



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KOMITMEN KERJA
KARYAWAN KOPERASI AGROBISNIS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER**

*THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT AND PERFORMANCE
ASSESSMENT OF JOB SATISFACTION THROUGH THE COMMITMENT OF
EMPLOYEE COOPERATIVES AGRIBUSINESS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER*

SKRIPSI

Oleh :

Haikal Auzan Syah

110810201039

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



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KOMITMEN KERJA
KARYAWAN KOPERASI AGROBISNIS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER**

*THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT AND PERFORMANCE
ASSESSMENT OF JOB SATISFACTION THROUGH THE COMMITMENT OF
EMPLOYEE COOPERATIVES AGRUBUSINESS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat

untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)

Dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Haikal Auzan Syah

110810201039

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2017

KEMENTERIAN RISET ,TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : HAIKAL AUZAN SYAH

NIM : 110810201039

Jurusan : MANAJEMEN

Konsentrasi : MSDM

Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Kerja di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Kabupaten Jember.

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggung jawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

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 Maret 2017

Yang menyatakan,

Haikal Auzan Syah

NIM. 110810201039

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Terhadap
Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Kerja di Koperasi
Agrobisnis Tarutama Nusantara Kabupaten Jember

Nama Mahasiswa : Haikal Auzan Syah

NIM : 110810201039

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan :

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs.Moch.Syahaudin, M.M.

NIP. 19550919 198503 1 001

Drs.H. Budi Nurhardjo,M.Si

NIP. 19570310 198403 1 003

Menyetujui,

Ketua Jurusan Program Studi

S1 Manajemen

Dr.Ika Barokah Suryaningsih,SE.,MM

NIP. 19780525 200312 2 002

PENGESAHAN**Judul Skripsi****PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KOMITMEN KERJA KARYAWAN
KOPERASI AGROBISNIS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Haikal Auzan Syah
NIM : 110810201039
Jurusan : S1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal :

30 Maret 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Wiji Utami, S.E, M.Si :
NIP. 19740120 200012 2 001

Sekretaris : Dra.Susanti Prasetyaningtiyas M.Si :
NIP. 19660918 199203 2 002

Anggota : Drs.Sriono M.M :
NIP. 19561031 198603 1 001

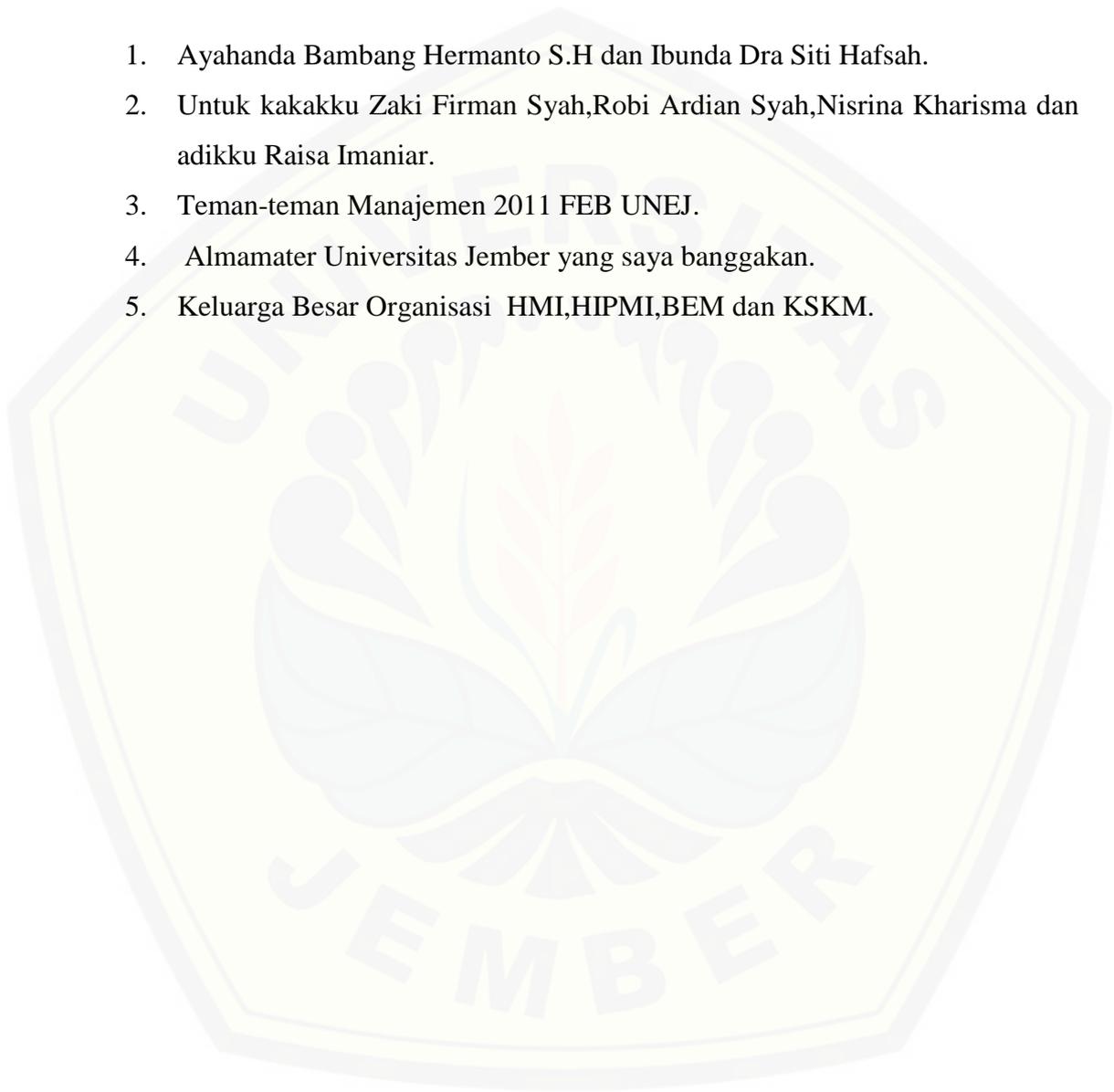
Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr.Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak.,CA
NIP.19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan sepenuh hati dan jiwa saya persembahkan skripsi ini kepada :

1. Ayahanda Bambang Hermanto S.H dan Ibunda Dra Siti Hafsah.
2. Untuk kakakku Zaki Firman Syah, Robi Ardian Syah, Nisrina Kharisma dan adikku Raisa Imaniar.
3. Teman-teman Manajemen 2011 FEB UNEJ.
4. Almamater Universitas Jember yang saya banggakan.
5. Keluarga Besar Organisasi HMI, HIPMI, BEM dan KSKM.



MOTTO

Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain.

(HR.Ahmad, Thabrani,Daruqutni)

Kejarlah akhiratmu seperti kau mengejar duniamu (Penulis)

Melihatlah ke atas untuk urusan akhiratmu dan melihatlah kebawah untuk urusan duniamu. (Penulis Lain)

Tulislah Impian dan rencana hidupmu meliputi 7 aspek , aspek spiritual, kesehatan, kepribadian, keluarga, sosial, profesi dan material (Penulis)

Hiduplah seakan-akan kau mati esok hari dan janganlah menunda-nunda waktumu dalam beraktivitas (Penulis)



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KOMITMEN KERJA
KARYAWAN KOPERASI AGROBISNIS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER**

*THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT AND PERFORMANCE
ASSESSMENT OF JOB SATISFACTION THROUGH THE COMMITMENT OF
EMPLOYEE COOPERATIVES AGROBUSINESS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER*

SKRIPSI

Oleh :

Haikal Auzan Syah

NIM 110810201039

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : **Drs.Moch.Syahrudin, M.M.**

Dosen Pembimbing II : **Drs.H. Budi Nurhardjo,M.Si**

RINGKASAN

Pengaruh Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Kerja di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Kabupaten Jember, Haikal Auzan Syah , 110810201039 ;2017;79 halaman; Jurusan Manajemen; Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Agar sumber daya manusia dapat menunjukkan “daya yang lebih” maka perlu adanya model pengembangan karier seperti : penilaian kinerja, prestasi kerja, pengalaman kerja , pelatihan yang diikuti maupun lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis ada dan tidaknya pengaruh pengembangan karier dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui komitmen kerja di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Kabupaten Jember. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*).

Populasi penelitian ini karyawan tetap di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Kabupaten Jember. Besar sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yaitu 115 orang sehingga penelitian ini termasuk penelitian *probability sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diperoleh hasil bahwa pengembangan karier (X1) dan penilaian kinerja (X2) mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja (Y) melalui komitmen kerja (Z). Pengembangan karier (X1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen kerja (Z) dengan $\beta = 0,509$. Penilaian kinerja (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen kerja (Z) dengan $\beta = 0,319$. Pengembangan karier (X1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dengan $\beta = 0,151$. Penilaian Kinerja (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y) dengan $\beta = 0,442$. Komitmen Kerja (Z) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan $\beta = 0,379$.

Kata Kunci : Pengembangan Karier, Penilaian Kinerja, Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja.

SUMMARY

The influence of Career Development and performance assessment of job satisfaction through a commitment to work in Cooperatives Agrobusiness Tarutama Nusantara Jember Regency, Haikal Auzan Syah , 110810201039 ,2017: 79 pages; management course; Faculty Of Economics and Business of the University of Jember.

So that human resources can show "power" then there needs to be a career development model such as : assessing performance, work achievement, work experience , the training that followed or lainny. This research aims to test and analyze there and whether or not the influence of career development and impact evaluation the performance of job satisfaction through a commitment to work in Cooperatives Agrobusiness Tarutama Nusantara Jember district. This research explanation (Explanatory research).

The population of this research employees remain in the cooperative Agrobusiness Tarutama Nusantara Jember district. Sample size in this study is the employee is 115 people so this research including research sampling probability. Analysis Tool that is used is the Analysis of the path (the Path Analysis). Based on the results of research with the hypothesis test results that career development (X1) and assessing performance (X2) has a direct and indirect impact of job satisfaction (Y) through work commitments work (Z). Career Development (X1) directly impact and significant impact on the commitment of work (Z) with $\beta = 0,509$. Assessing performance (X2) directly impact and significant impact on the commitment of work (Z) with $\beta = 0,319$. Career Development (X1) directly impact and significant impact on the job satisfaction (Y) with $\beta = 0,151$. Assessing Performance (X2) directly impact and significant impact on the job satisfaction (Y) with $\beta = 0,442$. The commitment of Work (Z) directly impact and significant impact on the job satisfaction (Y) with $\beta = 0,379$.

Key Words : Career Development, Performance Assessment.,work commitments, job satisfacti

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Kerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember” . Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Handriyono, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr.Ika Barokah Suryaningsih, M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Drs.Moch.Syahrudin , M. M. dan Drs. H. Budi Nurhardjo, M. Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Kakanda Chairul saleh, SE, M.Si , Dr.Imam Suroso,M.Si ,Yunda Deasy Wulandari , SE, M.Si terimakasih beribu terimakasih sudah membantu dalam segala hal baik itu ilmu pengetahuan,diskusi,saran dan lainnya.
6. Dosen Manajemen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

7. Cak Nadiri, Cak Jamal dan Cak Budi Kopma serta seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis terimakasih sudah menjadi rekan ngobrol.
8. Kedua orang tuaku, Ayahanda Bambang Hermanto S.H, M.H dan Ibunda Dra. Siti Hafisah, terimakasih atas cinta, kasih sayang, nasehat, motivasi, doa dan materi yang selalu tercurah untukku .
9. Kakakku Zaki Firman Syah, Robi Ardian Syah ,Nisrina Kharisma dan adikku Raisa Imaniar yang telah mengisi hari-hariku.
10. Terimakasih sebesar-besarnya ntuk keluarga besar organisasi tercinta HMI dan(Erwin,Pra,Dian,Hendrik,Rofi,Rosidi,Bana,Ahmad,Rita,Imelda,Heni,Na do), HIPMI (Yoga,Alvin dll),BEM (Patria,Jamal dll) dan KSKM maupun rekan-rekan Mahapala yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
11. Segenap teman teman dari semester 1 Wildan, Rino, Panji, Mada, Hidayati, Evinda, Desinta, Depong, Dea, Fitra, Wanda, Danis, Winda, Dita, Ranti, Famella,dan sahabat-sahabat Denjaka (Alex, Nuril, Wildan, Dimas, Mikael, Mas Bram,)
12. Seluruh teman-teman di kampus tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember MGT 2011.

Semoga Allah SWT selalu memberikan hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember,16 Maret 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5

1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kajian Teoritis	8
2.1.1 Pengembangan Karier	8
2.1.1.1 Tujuan Pengembangan Karier	8
2.1.1.2 Metode Pengembangan Karier	9
2.1.1.3 Indikator Pengembangan Karier	1
2.1.1.4 Kriteria Pengembangan Karier	11
2.1.2 Penilaian Kinerja.....	13
2.1.2.1 Tujuan Penilaian Kinerja	13
2.1.2.2 Faktor-faktor Penilaian Kinerja	14
2.1.2.3 Tahapan dalam Penilaian Kinerja	14
2.1.2.4 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja	15
2.1.2.5 Pengukuran Kinerja	15
2.1.2.6 Indikator Kinerja.....	16
2.1.3 Komitmen Organisasi.....	17
2.1.3.1 Komponen Komitmen	17
2.1.3.2 Faktor Komitmen.....	18
2.1.3.3 Aspek Komitmen	21
2.1.3.4 Indikator Komitmen	22
2.1.3.5 Tahapan Komitmen	22
2.1.3.6 Level Komitmen	23

2.1.4 Kepuasan Kerja	24
2.1.4.1 Faktor Kepuasan Kerja	24
2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja	25
2.1.4.3 Pengukuran Kepuasan Kerja	25
2.1.4.4 Respon Kepuasan Kerja	26
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Konseptual	30
2.4 Hipotesis	31
BAB 3. METODE PENELITIAN	34
3.1. Rancangan Penelitian	34
3.2. Populasi dan Sampel	34
3.2.1 Populasi	34
3.2.2 Sampel	34
Jenis dan Sumber Data	35
3.3.1 Jenis Data	35
3.3.2 Sumber Data	35
3.3. Metode Pengumpulan Data	36
3.4. Identifikasi Variabel	36
3.5. Definisi Operasional Variabel	36
3.6.1 Pengembangan Karier (X1)	37
3.6.2 Penilaian Kinerja (X2)	37
3.6.3 Komitmen Kerja (Z)	38
3.6.4 Kepuasan Kerja (Y)	38
3.6. Skala Pengukuran data	38
3.7. Metode Analisis Data	39
3.8.1 Uji Instrumen	39
3.8.2 Analisis Jalur	41

3.8.3 Uji Asumsi Klasik.....	43
3.8.4 Uji t	44
3.8.5 Menghitung Jalur	45
3.8. Kerangka Pemecahan Masalah	47
BAB 4.HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1.Gambaran Umum Objek Penelitian	49
4.1.1 Profil Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara.....	49
4.1.2 Visi, Misi, dan Motto Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara	51
4.1.3 Bidang Usaha Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara	51
4.1.4 Usaha Pengembangan	51
4.1.5 Usaha Kerjasama	52
4.1.6 Struktur Organisasi	53
4.2 Deskripsi Responden	54
4.2.1.Karakteristik Responden	54
4.2.2 Responden Berdasarkan Usia	54
4.2.3 Responden Masa Kerja.....	54
4.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan	55
4.3 Deskripsi Variabel.....	55
4.3.1 Deskripsi Variabel Pengembangan karier	55
4.3.2 Deskripsi Variabel Penilaian Kinerja	56
4.3.3 Deskripsi Variabel Komitmen Kerja	57
4.3.4 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	58
4.4. Uji Instrumen Data	59
4.4.1 Uji Validitas.....	59
4.4.2 Uji Realibilitas	60
4.5 Uji Normalitas Data	61
4.6 Analisis Data.....	61
4.6.1 Analisis Jalur.....	61

4.7 Uji Asumsi Klasik	62
4.7.1 Uji Multikolinieritas.....	62
4.7.2 Uji Heteroskedastisitas	64
4.7.3 Uji Normalitas Model	65
4.8 Hasil Pengujian Hipotesis.....	65
4.9 Pembahasan.....	71
4.9.1 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen Kerja	71
4.9.2 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja	72
4.9.3 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Kerja.....	73
4.9.4 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	74
4.9.5 Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja	75
4.10 Keterbatasan Penelitian	76
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	77
5.1. Kesimpulan.....	77
5.2. Saran	77
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN.....	88

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul Tabel	Halaman
2.1	Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	26
4.1	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis kelamin.....	54
4.2	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia	54
4.3	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa kerja.....	54
4.4	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	55
4.5	Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Pengembangan Karier.....	55
4.6	Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Penilaian Kinerja	56
4.7	Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Komitmen Kerja	57
4.8	Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja.....	58
4.9	Rekapitulasi Perhitungan Validitas	59
4.10	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Tingkat Realibilitas Instrumen.....	60
4.11	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	62
4.12	Uji Multikolinieritas untuk Jalur Pertama.....	62
4.13	Uji Multikolinieritas untuk Jalur Kedua	63
4.14	Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis.....	65

4.15 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung 70



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul Gambar	Halaman
2.1	Kerangka Konseptual.....	30
3.1	Kerangka Pemecahan Masalah	47
4.1	Struktur Organisasi	53
4.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas Jalur Pertama	64
4.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas Jalur Kedua	64
4.4	Hasil Analisis Jalur	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul Lampiran	Halaman
1	Kuesioner Penelitian.....	75
2	Analisis Validitas dan Realibilitas Penelitian.....	80
3	Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian.....	90
4	Analisis Path.....	103
5	Uji Asumsi Klasik Jalur 1 dan 2.....	108
6	Hasil Data Observasi.....	117

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan unsur yang terpenting dalam menjalankan roda suatu organisasi, mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting, pemeliharaan hubungan kontinyu dan serasi dengan para karyawan dalam setiap perusahaan menjadi sangat penting. Untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan berpartisipasi tinggi bukanlah hal yang mudah. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa kebanyakan karyawan pada umumnya hanya mempunyai kemampuan hard skill saja dari bangku kuliah. Jadi perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk mengasah soft skill sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, karena manusia merupakan makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri, karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi pengembangan karier, penilaian kinerja, kepuasan kerja dan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Sehingga perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong atau memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier (T.Hani Handoko 2001:123). Demikian halnya dengan sistem penilaian kinerja, penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya (Gary Dessler 2010: 322). Penilaian Kinerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki

tampilan kerja, meningkatkan produktivitas, dan sebagai dasar pengambilan berbagai kebijakan.

Sedangkan kepuasan kerja merupakan keadaan penting yang harus dimiliki setiap karyawan yang bekerja, dimana manusia tersebut mampu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dan bekerja dengan penuh gairah serta bersungguh-sungguh sehingga kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan akan meningkat. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Danang Sunyoto 2013:210). Sedangkan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge 2007). Komitmen organisasi biasa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Poerter *et.al.*1974)

Selanjutnya bagaimana pandangan karyawan terhadap pengembangan karirnya akan membawa konsekuensi terhadap kepuasan kerjanya di perusahaan. Karyawan yang mempersepsi pengembangan karirnya secara positif cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, sehingga akan menghindari berbagai sikap dan perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan perusahaan, seperti pemogokan, ketidakhadiran dan perpindahan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Audra Bianca, Wahyu Susihono (2012) yang menyebutkan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya bila karyawan mempersepsi pengembangan karirnya secara negatif maka karyawan tersebut akan mempunyai kepuasan kerja yang rendah. Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan yang rendah akan mengakibatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi rendah pula, karena itu secara tidak langsung persepsi seorang karyawan terhadap pengembangan karirnya akan mempengaruhi tingkat komitmen terhadap perusahaan.

Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam membuat dirinya komitmen terhadap perusahaan. Baik tidaknya karyawan dalam pengembangan karirnya akan berdampak terhadap komitmen dalam bekerja. Bagi perusahaan pengembangan karir merupakan sebuah strategi manajemen sumber daya manusia untuk menarik talenta-talenta berbakat agar tertarik dan mau bekerja dan mencurahkan kemampuan mereka untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Pengembangan karir ini dimaksudkan agar para karyawan dapat terus bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama ataupun bahkan seluruh usia kerjanya dicurahkan pada perusahaan tersebut. Pengembangan karir yang diatur sedemikian rupa dapat berdampak pada komitmen karyawan atau pegawai untuk berkarir secara positif (Charles S. Salindeho 2016). Dari uraian diatas terlihat bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh terhadap komitmen kerja dimana pengaruh tersebut dapat berdampak positif/negative. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Susi Susanti , Susi Hendriani, Chairul Amsal (2014) yang menyebutkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif secara parsial terhadap komitmen perusahaan.

Adanya hubungan antara pengembangan karir terhadap kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat dijelaskan dari eratnya hubungan antara pengembangan karir terhadap kepuasan dengan salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen seseorang terhadap perusahaan yaitu penilaian kinerja. Penilaian Kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Alasan penilaian dilakukan adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka (Hasibuan, 2003:88). Penilaian kinerja karyawan akan dapat dipahami melalui sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Cindi dan Hamidah 2015) yang menyebutkan penilaian kinerja menjadi suatu pedoman

dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan kepuasan kerja para karyawan secara rutin dan teratur

Demikian halnya dengan sistem penilaian kinerja. Penilaian Kinerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerja, meningkatkan produktivitas, dan sebagai dasar pengambilan berbagai kebijakan terhadap karyawan. Penilaian kinerja berhubungan secara positif, nyata dan sangat kuat. Jika penilaian kinerja dilakukan dengan benar maka komitmen karyawan terhadap perusahaan akan semakin meningkat atau jika komitmen karyawan terhadap perusahaan tinggi maka pelaksanaan penilaian kinerja akan semakin baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Soekiman (2007) dimana persepsi dukungan organisasi eksternal yang meliputi pelatihan karyawan (rutinitas, materi, metode), pengukuran prestasi karyawan, perencanaan karier yang jelas, inovasi produk/jasa perusahaan, peningkatan kesejahteraan dan aturan main yang jelas dalam sistem penilaian kinerja akan mempengaruhi secara positif terhadap peningkatan komitmen karyawan perusahaan perbankan di Jawa Timur. Hasil penelitian tersebut juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Ericson Dollyno 2008) yang menyebutkan ada hubungan yang positif dan signifikan penilaian kinerja terhadap komitmen kerja.

. Hal ini dapat menunjukkan karyawan tersebut mempunyai komitmen yang tinggi. Kepuasan sangat penting bagi perusahaan karena berperan untuk mengetahui bagaimana tanggapan positif karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga dapat dijadikan pedoman untuk meningkatkan komitmen karyawan perusahaan. Pendapat yang dikemukakan oleh Simmons (2005) mengemukakan bahwa bahwa terdapat hubungan yang erat antara komitmen organisasional dan variabel-variabel organisasional yang mengindikasikan bahwa karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka. Komitmen kerja tercermin dalam perilaku karyawan, seperti selalu hadir saat jam kerja, mau berkorban demi kualitas pekerjaan, produktivitas dan rasa bangga jika mencapai prestasi kerja yang tinggi. Komitmen terhadap perusahaan mencerminkan keinginan pegawai untuk selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan

yang diadakan di perusahaan. Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk meningkatkan produktivitas baik karyawan maupun perusahaan (Ami 2012). Hasil penelitian tersebut juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Situmorang (2000) dan Amir (2002).

Kabupaten Jember merupakan kabupaten dengan sumbangan produksi tembakau cerutu tertinggi yaitu sekitar 25% dari tembakau total produksi dunia. Sedangkan sisanya dihasilkan dari Kabupaten Klaten Jawa Tengah dan Deli Medan Sumatera utara. Dengan demikian sangat layak bahwa tembakau merupakan hasil pertanian yang sangat diandalkan di Kabupaten Jember ini. Bahkan tembakau dipakai juga pada lambang Kabupaten. Kabupaten Jember memiliki sumber daya alam yang cukup memadai untuk tanaman tembakau. Dengan sebagian besar penduduk masih bekerja sebagai petani, perekonomian Jember masih banyak ditunjang dari sektor pertanian. Kabupaten Jember terkenal sebagai salah satu daerah penghasil tembakau utama di Indonesia. Tembakau Jember adalah tembakau yang digunakan sebagai lapisan luar/kulit cerutu. Di Jember terdapat banyak area perkebunan untuk tembakau, sebagian besar peninggalan Belanda. Perkebunan yang ada dikelola salah satunya oleh Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara. Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara adalah salah satu koperasi swasta yang berada di kota Jember, terletak di Jalan Brawijaya 3, Jubung-Jember, dibentuk pada tanggal 28 Juli 1990 telah mendapatkan pengakuan Badan Hukum No.6913/B.H/II/90 tanggal 24 Desember 1990 dan berpredikat/klasifikasi "A" atau "sangat mantap" sejak tahun 1994. Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara bergerak di bidang eksportir tembakau, salah satunya tembakau Besuki Na Oogst.

Tembakau Besuki Na Oogst adalah tanaman tembakau yang digunakan sebagai pembalut (*dekblad*), pengikat atau pembungkus (*binder*) dan pengisi cerutu (*filler*). Tembakau Besuki Na Oogst (BesNO) berperan penting bagi pertumbuhan ekonomi Kabupaten Jember. Tahun 2008 kontribusi nilai ekspor tembakau Besuki Na Oogst 42% (US\$ 35.316.224) dari keseluruhan nilai ekspor Kabupaten Jember (US\$ 84.209.381). Selama 2 dekade (1990-2010) ekspor tembakau Besuki Na Oogst mengalami penurunan. Penurunan ekspor disebabkan

karena 1. anomali cuaca (perubahan iklim global) yang tidak menentu, 2. adanya kebijakan FCTC (*Framework Convention on Tobacco Control*) dari WHO , 3. perubahan minat konsumen dari cerutu besar ke cerutu kecil dan terakhir berakhirnya pasar lelang tembakau di Bremen, Jerman . Merosotnya area dan produksi tembakau bahan baku cerutu (Besuki Na Oogst tradisional, Besuki Na Oogst tanaman awal/Bes-Nota, dan Tembakau Bawah Naungan /TBN) menyebabkan produksi tembakau rusak . Sebelumnya , luas area yang dikelola Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara mencapai 26 ribu hektar,sekarang tinggal 4 -5 ribu hektar saja. Keadaan tidak akan berubah kecuali para pengusaha tembakau bisa sadar dari adanya pengaruh cuaca global dan segera melakukan adaptasi. Adaptasi yang dimaksud bukanlah antisipasi terhadap hujan, angin dan matahari, melainkan strategi bagaimana tetap bisa bertahan dari perubahan eksternal yang tak terduga .Perubahan iklim global sudah terjadi dari tahun 2008 sampai sekarang.

Pengusahaan tembakau cerutu harus memberikan keuntungan bagi petani yang menanam, hal ini akan dapat membangkitkan kembali gairah petani untuk menanam tembakau BesNo/BesNota. Tembakau Besuki Na-Oogst sudah merupakan icon dari kabupaten Jember dan sudah sekian lama memberikan penghidupan bagi petani dan masyarakat Jember pada umumnya. Sebagai salah satu usaha untuk mempertahankan eksistensi tembakau BesNo telah dilakukan oleh Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara adalah dengan pola kemitraan usahatani tembakau. Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara sebagai salah satu eksportir tembakau di Kabupaten Jember menawarkan konsep kemitraan yang sinergis yang berbasis pada petani kelompok hamparan sebagai mitra usahanya.Karena dengan begitu para petani masih mau menanam tembakau.

Kemajuan dan keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kinerja individu dalam perusahaan dalam hal ini karyawan, dimana karyawan tersebut mampu bekerja keras, proaktif, loyal serta disiplin tinggi dan bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan yang pada akhirnya dapat mencapai kinerja yang optimal sehingga berdampak positif pada kinerja perusahaan. Namun pada

kenyataannya masih ditemukannya masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Masalah tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor yang diantaranya adalah komitmen dan kepuasan kerja yang kurang di karyawan. Komitmen dan kepuasan karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Namun dalam kenyataannya, tidak mudah untuk mewujudkan hal tersebut karena sangat sulit mengidentifikasi serta mengetahui masalah tiap individu. Berdasarkan pada uraian tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang pengembangan karier, penilaian kinerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja. Maka dari itu penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam kinerja dengan melakukan penelitian berjudul: Pengaruh Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Kerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dirumuskan suatu pokok permasalahan, yaitu :

- a. Apakah pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember ?
- b. Apakah penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember?
- c. Apakah pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember?
- d. Apakah penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember?
- e. Apakah komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.
- d. Untuk mengetahui pengaruh Penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.
- e. Untuk mengetahui pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- a. Bagi Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember
Sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi perusahaan terkait kinerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember agar lebih baik ke depannya.
- b. Bagi peneliti lain
Sebagai bahan acuan dan perbandingan bagi peneliti lain yang meneliti hal sama agar diharapkan dapat menambah wacana.
- c. Bagi akademisi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang sumber daya manusia yang berhubungan dengan pengembangan karier, penilaian kinerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan serta sebagai acuan dalam kegiatan penelitian berikutnya.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier (T.Hani Handoko 2001:123). Ambar (2009:227) menyatakan, pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan. Rivai (2003:291) mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Stone (dalam Gomez, 2003:213) menyatakan bahwa pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang.

2.1.1.1 Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan pengembangan karier dikemukakan oleh Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (2007: 77) adalah :

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

Menurut Sondang P.Siagian (2011:209) manfaat pengembangan karier bagi organisasi :

- a. Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa diantara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin.
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar dikalangan pegawai.
- c. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- d. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional.
- e. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.

2.1.1.2 Metode Pengembangan Karier

Berikut adalah beberapa metode dalam pengembangan karier menurut Mondy dan Noe (2005) :

- a. Berdiskusi formal dengan orang yang lebih memiliki pengetahuan.
Dalam diskusi formal, atasan dan bawahan bekerja sama dalam kegiatan atau program perencanaan dan pengembangan karier. Sumber daya manusia yang tersedia dan berkualitas dalam mencapai tujuan dan program pengembangan itu sendiri. SDM yang telah profesional dipanggil untuk dimintai pertolongan, sebagai ahli psikologi dan penasehat.
- b. Akses yang mudah untuk mendapatkan informasi mengenai perusahaan.
Beberapa perusahaan menyediakan materi terperinci bagi pengembangan karier karyawannya. Materi demikian dibuat agar karyawan dapat mengerti target-target perusahaan agar dapat berjalan beriringan dengan target-target karyawan. Selain itu, informasi mengenai perusahaan (sebagai contoh) deskripsi pekerjaan (*job description*) agar karyawan dapat mengetahui pekerjaan yang tepat baginya.

c. Sistem penilain kerja

Sistem penilain kerja juga dapat menjadi satu metode yang baik dalam pengembangan karier, dengan mencatat dan mendiskusikan kelemahan dan kekuatan karyawan tentu saja ini dapat membantu rencana karier seseorang di masa depan.

d. Pengadaan Workshop

Beberapa perusahaan mengadakan workshop selama 2 atau 3 hari dalam upaya mengembangkan karier bagi dirinya yang akan berdampak juga pada perusahaan. Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir, dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh, para karyawan perlu mempertimbangkan lima faktor (Siagian, 1999:207) :

e. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.

f. Kepedulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

g. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

h. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan proaktif dan fleksibel. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang

pekerja mempertimbangkan berbagai faktor, seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya.

i. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seseorang berbeda-beda pula. Kepuasan dalam konteks karir tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan, karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi seseorang. Seseorang bisa puas dengan karirnya, apabila mengetahui apa yang dicapai itu merupakan usaha maksimal.

2.1.1.3 Indikator Pengembangan Karier

Menurut Razali(2006), program pengembangan karier diukur dengan indikator:

- a. Ketersediaan cukup informasi mengenai posisi baru.
- b. Intensitas karyawan mengikuti acara-acara workshop / lokakarya karier dari organisasi.
- c. Adanya kesempatan untuk memperoleh skill untuk pekerjaan di masa yang akan datang.
- d. Adanya sistem mentoring bagi pengembangan karier karyawan.
- e. Adanya program jalur cepat bagi karyawan yang sangat potensial.
- f. Adanya program penggantian biaya kuliah bagi karyawan yang melanjutkan pendidikannya.
- g. Adanya umpan balik dari manajemen atas kinerja karyawan.
- h. Adanya konseling karier bagi karyawan.

2.1.1.4 Kriteria Pengembangan Karier

Kriteria Pengembangan Karir menurut Bambang Wahyudi (2002:162) diantaranya :

- a. Penilaian dan Evaluasi

Penilaian dan evaluasi yang dilakukan mengenai pelaksanaan pengembangan karir telah berjalan efektif sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga dapat diketahui hasilnya.

b. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang tinggi, maka kemajuan karir karyawan.

c. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan karyawan.

d. Pelatihan yang telah diikuti

Pelatihan yang terprogram dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir, berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.

e. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja dijadikan dasar dalam menentukan pengembangan karir, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.

f. Kesetiaan pada Perusahaan

Kesetiaan pada perusahaan dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang.

Menurut Veithzal Rivai, ada beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karier seseorang karyawan yaitu :

1. Prestasi Kerja (*Job performance*) yang merupakan faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan.
2. *Eksposur (exposure)* kesempatan berkarier yang diberikan oleh perusahaan sehingga karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari kemungkinan mendapatkan peluang kerja yang lebih baik.
3. Jaringan kerja (*networking*) perolehan eksposur diluar perusahaan, kontak pribadi dan profesional terutama melalui asosiasi profesi yang akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik.
4. Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*) orang yang menempatkan loyalitas pada karier diatas loyalitas perusahaan, peluang untuk

tumbuh (*growth opportunie*) kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (R.Wayne Mondy :257). Menurut Whitmore 2004:104 (Juliansyah Noor 2013:270) Kinerja adalah suatu perbuatan , suatu prestasi, suatu pameran keterampilan. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya (Gary Dessler 2010:322). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ivancevich 2008 (Juliansyah Noor 2013:268) bahwa kinerja adalah kontribusi individu baik positif maupun negatif yang diberikan individu pada organisasinya.

2.1.2.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto 1999:1 (A.A Anwar Prabu Mangkunegara 2006:10) adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawal.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau megembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.1.2.2 Faktor-Faktor Penilaian Kinerja

Menurut Henry Simamora 195:500 (A. A Anwar Prabu Mangkunegara 2006:14) penilaian kinerja (*performance appraisal*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari :
 - 1. Kemampuan dan keahlian
 - 2. Latar belakang
 - 3. Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari :
 - 1. Persepsi
 - 2. *Attitude*
 - 3. *Personality*
 - 4. Pembelajaran
 - 5. Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari :
 - 1. Sumber daya
 - 2. Kepemimpinan
 - 3. Penghargaan
 - 4. Struktur
 - 5. *Job design*

2.1.2.3 Tahapan Penilaian Kinerja

Menurut (Gary Dessler 2010:327) tahapan dalam penilaian kinerja :

- a. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya.

- b. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan, ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.
- c. Sesi umpan balik di sini atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemauan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.

2.1.2.4 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar evaluasi kinerja (A. A Anwar Prabu Mangkunegara 2006:13) sebagai berikut :

- a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja.
- b. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam corporate planning, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram.

2.1.2.5 Pengukuran Kinerja

Menurut Desller 1998 (Juliansyah Noor 2013:281) menyebutkan empat pendekatan penilaian kinerja untuk pegawai bawahan:

- a. Penilaian oleh supervisor langsung
Supervisor merupakan jantung dari seluruh sistem penilaian umumnya. Hal ini disebabkan karena mudah untuk memperoleh hasil penilaian supervisor dan dapat diterima oleh akal sehat.
- b. Penilaian teman sekerja
Penilaian seorang pegawai oleh teman kerjanya telah terbukti efektif dalam memperkirakan keberhasilan manajemen di masa depan.
- c. Panitia atau Komite Penilai

Panitia ini beranggotakan para supervisor langsung dan tiga atau empat anggota adalah supervisor lain, setiap anggota panitia seharusnya menilai prestasi pegawai dengan baik.

d. Penilaian diri

Beberapa perusahaan telah berpengalaman menerapkan pengharkatan prestasi yang dilakukan oleh pegawai sendiri. Tetapi hal ini umumnya bukanlah pilihan yang direkomendasikan. Masalahnya adalah hampir seluruh studi menunjukkan bahwa para pegawai umumnya menilai diri mereka lebih tinggi dari penilaian supervisor atau rekan sekerja mereka.

2.1.2.6 Indikator Kinerja

Menurut Hasibuan (2006:59) adapun indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan disuatu perusahaan adalah :

a. Prestasi

Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.

b. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

c. Kreativitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

d. Bekerja sama

Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

e. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

f. Tanggung jawab

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya

2.1.3 Komitmen

Mowday , Steers & Porter (1979) dalam Linlev 2000 mendefinisikan komitmen organisasi sebagai pengidentifikasian dan keterlibatan dalam organisasi , percaya pada nilai dan sasaran yang melekat pada organisasi dan kesediaan mereka untuk menggunakan semua kemampuan yang mereka miliki guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge 2007). Komitmen organisasi biasa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Poerter *et.al.*1974).

2.1.3.1 Komponen Komitmen

Menurut Meyer dan Allen (1991) dalam Luthans, 2008:148 menyimpulkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari, sebagai berikut:

- a. *Affective commitment (Emotive attachment)* Komitmen afektif mengacu pada ikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam organisasi.
- b. *Continuance commitment (cost analysis)*. Dengan kata lain individu tersebut tinggal diorganisasi itu karena ia membutuhkan organisasi. Dan mengacu pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya apabila meninggalkan organisasi.
- c. *Normative commitment (rationalanalysis)*. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia merasa berkewajiban untuk itu.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen di dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pendekatan multidimensional akan lebih menjelaskan hubungan pekerja dengan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2006). Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

a. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (*altruistic*) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

b. *Situational Factors*

1. *Workpace values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

2. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2007) mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila superviso menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

3. *Job characteristics*

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

4. *Organizational support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

c. *Positional Factors*

1. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja

yang telah lama bekerja diorganisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

2. *Hierarchical job level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satu-satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Manullang (2002:45) mengelompokkan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi empat karakteristik, yaitu:

a. Karakteristik personal

Karakteristik personal yang berhubungan dengan komitmen organisasi antara lain masa kerja, usia, dan tingkat pendidikan.

b. Karakteristik pekerjaan dan peran

Karakteristik-karakteristik pekerjaan yang dirasa mampu membantu bagi pengembangan diri adalah karir dan tanggungjawab yang akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

c. Karakteristik Struktural

Luthans (1998: 111) menyatakan bahwa organisasi akan menciptakan suatu struktur agar dapat mengkoordinasi aktivitas-aktivitas dan mengontrol tindakan-tindakan anggota organisasi tersebut. Kompleksitas, formalisasi dan desentralisasi merupakan tiga komponen utama dari struktur organisasi.

d. Karakteristik sifat dan pengalaman kerja

Karakteristik sifat dan pengalaman kerja antara lain meliputi (1) sejauh mana karyawan merasakan sifat positif kelompoknya terhadap organisasi, (2) sejauh mana karyawan merasa dapat mempercayai bahwa perusahaan telah memperhatikan minat-minatnya, (3) sejauh mana karyawan merasakan bahwa dirinya penting bagi organisasi dan (4) sejauh mana karyawan merasakan bahwa harapannya tentang pekerjaan dapat dipenuhi.

2.1.3.3 Aspek Komitmen Karyawan

Mowday et al., (1982) mengungkapkan tiga aspek dari komitmen karyawan pada organisasi, yang terdiri atas :

1. Identifikasi (*Identification*)

Merupakan pemahaman dan penerimaan tujuan organisasi yang menjadi dasar dari komitmen karyawan pada organisasi. Identifikasi karyawan dapat dilihat melalui kepercayaan karyawan terhadap organisasi, sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dengan nilai organisasi, serta rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

2. Keterlibatan (*Involvement*)

Merupakan kesediaan karyawan untuk terlibat dan berusaha sungguh-sungguh dalam organisasi. Keterlibatan ini disesuaikan dengan peran dan tanggungjawab pekerjaan dalam organisasi. Hal ini tercermin dari usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditetapkan organisasi. Selain itu karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi, serta menjalin kerjasama baik dengan atasan ataupun dengan sesama rekan kerja.

3. Loyalitas (*Loyalty*)

Merupakan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi dan menjadi bagian dari organisasi. Loyalitas terhadap organisasi ini juga merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta menunjukkan adanya ikatan

emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi menunjukkan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam bekerja.

2.1.3.4 Indikator Komitmen

Menurut Luthans (2007:249) indikator-indikator dalam komitmen organisasi diantaranya:

- a. Masa Kerja dalam organisasi
- b. Kesesuaian tujuan pribadi dengan perusahaan
- c. Kontrol pribadi karyawan
- d. Kebanggaan karyawan pada organisasi

2.1.3.5 Tahapan Komitmen

Komitmen karyawan pada organisasi berkembang melalui beberapa tahapan, sebagaimana yang dikemukakan oleh O'Reilly (1989):

a. Tahap Kepatuhan

Pada tahap pertama, komitmen terfokus pada kepatuhan karyawan dalam menerima pengaruh orang lain di sekitarnya terutama yang bermanfaat bagi mereka, melalui remunerasi atau promosi (O'Reilly, 1989). Sikap dan perilaku diadopsi bukan karena keyakinan bersama namun hanya untuk mendapatkan imbalan tertentu. Hal ini berarti bahwa karyawan tetap bertahan dalam organisasi pada tahapan ini karena apa yang mereka terima (Meyer & Allen, 1997).

b. Tahap Identifikasi

Pada tahap kedua, identifikasi terjadi ketika karyawan menerima pengaruh dari orang lain untuk memperoleh hubungan yang memuaskan dengan organisasi (O'Reilly, 1989). Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, karyawan mungkin menganggap peran mereka dalam organisasi sebagai bagian dari identitas diri. Komitmen karyawan pada tahap ini didasarkan pada dimensi normatif (Meyer & Allen, 1997). Individu bertahan dalam organisasi karena ia

harus dan dituntun oleh kewajiban terhadap tugas dan loyalitas terhadap organisasi.

c. Tahap Internalisasi

Dalam tahap terakhir, terjadi internalisasi ketika karyawan menemukan nilai-nilai organisasi secara intrinsik bermanfaat dan selaras dengan nilai-nilai pribadinya (O'Reilly, 1989). Komitmen karyawan pada tingkat ini didasarkan pada dimensi afektif (Meyer & Allen, 1997). Pada tahapan ini tidak hanya rasa memiliki yang berkembang dalam diri karyawan tapi juga keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi sehingga komitmen lebih didasarkan pada keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.1.3.6 Level Komitmen

Ada berbagai level komitmen karyawan pada organisasi yang terkait dengan perkembangan komitmen karyawan. Menurut Reichers (1985), level komitmen organisasi karyawan terdiri dari :

a. *Higher Level*

Level ini ditandai dengan penerimaan yang kuat dari nilai-nilai organisasi dan kemauan untuk mengerahkan segala upaya untuk tetap bertahan dalam organisasi.

b. *Moderate Level*

Level ini ditandai dengan penerimaan yang wajar dari tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kemauan untuk mengerahkan upaya untuk tetap bertahan dalam organisasi.

c. *Lower Level*

Level ini ditandai oleh kurangnya penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi maupun kemauan untuk mengerahkan upaya untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan menunjukkan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan

emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Danang Sunyoto 2013:210). Menurut Susilo Martoyo 2007:156 Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja sesungguhnya merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas (Badeni 2014:43). Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. (T. Hani Handoko 2001:93)

2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja :

Menurut Harod E.Burt (di dalam Danang Sunyoto 2013:212) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- a. Faktor hubungan antar karyawan
 1. Hubungan antar manajer dengan karyawan
 2. Faktor fisik dan kondisi kerja
 3. Hubungan sosial di antara karyawan
 4. Sugesti dari teman sekerja
- b. Faktor individual, hubungan dengan:
 1. Sikap orang terhadap pekerjaan
 2. Usia orang dengan pekerjaan
 3. Jenis kelamin
- c. Faktor keadaan keluarga karyawan.
- d. Rekreasi, meliputi pendidikan.

Menurut As'ad (2004:115) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.

2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja menurut Triton (2010:165), yaitu :

- a. Pembayaran, seperti gaji dan upah
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Promosi jabatan
- d. Kepenyeliaan (supervisi), dan
- e. Hubungan dengan rekan sekerja

2.1.4.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang Robbins, 2009:149 (dalam Juliansyah Noor 2013:264) :

- a. Suatu nilai global tunggal (*single global rating*)

Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan , yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya.

- b. Skor penjumlahan (*summation score*)

Adapun pendekatan dengan skor penjumlahan (*summation score*) mengenai elemen-elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai masing-masing elemen. Elemen-elemen kepuasan kerja tersebut ,dinilai masing-masing dengan suatu skala yang standar,kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai keseluruhan bagi kepuasan kerja.

2.1.4.4 Respon terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:84) ada empat respon karyawan terhadap kepuasan kerja yaitu:

- a. Penilaian untuk tetap bertahan dalam organisasi.
- b. Tidak melakukan upaya menunggu baiknya kondisi organisasi secara pasif.
- c. Tidak melakukan upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
- d. Tetap peduli dengan kondisi organisasi.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan peneliti sebagai sumber referensi dan dalam melakukan penelitian selanjutnya dengan variasi objek dan variabel yang digunakan. Hasil dari tinjauan penelitian terdahulu di dukung dengan variabel-variabel yang terkait dengan penelitian saat ini dapat dijadikan gambaran peneliti dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang memiliki perbedaaan objek, beberapa variabel dan indikator yang akan digunakan dalam penelitian.

Penelitian ini menggunakan Pengembangan Karier (X1) dan Penilaian Kinerja (X2) sebagai variabel independen, Komitmen Kerja (Z) sebagai variabel intervening dan Kepuasan Kerja (Y) sebagai variabel dependen. Objek penelitian dilakukan pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode analisi jalur (*Path Analysis*). Penggunaan path analisis pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel dalam penelitian. Untuk lebih jelasnya hasil penelitian terdahulu disajikan dalam tabel berikut ini:

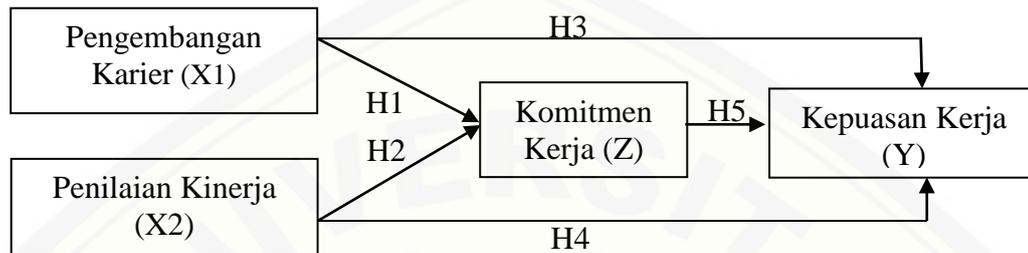
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil (Kesimpulan)
1	Klara Innata Arishanti	X1=Budaya Organisasi X2=Komitmen Organisasional Y=Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, sedangkan secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja
2	Audra Bianca,Wahyu Sushono (2012)	X1=Iklim Organisasi X2=Pengembangan karier Y=Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja,Pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
3	Susi Susanti,Susi Hendriani,Chairul Amsal (2014)	X1=Pengembangan Karier X2=Kepuasan Kerja Y=Komitmen Organisasi	Regresi Linier Berganda	Menunjukkan secara bersama-sama pengembangan karier dan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi,Pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ,Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi
4	Cindi Ismi Januari ,Hamidah Nayati Utami,Ika Ruhana(2015)	X1=Penilaian Kinerja Y1=Kepuasan Kerja Y2=Prestasi Kerja	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja, Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja..

Sumber: Data diolah dari berbagai acuan, Desember 2016

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berpengaruh langsung . Pengembangan karier terhadap komitmen kerja, penilaian kinerja terhadap

komitmen kerja dan komitmen kerja terhadap kepuasan kerja, kemudian variabel yang berpengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap kepuasan kerja melalui komitmen kerja dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui komitmen kerja. Variabel tersebut tidak terukur, pengaruh-pengaruh antara variabel tersebut diilustrasikan seperti berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, serta teori yang telah dijelaskan pada uraian sebelumnya sehingga mendapatkan kerangka konseptual yang telah dirumuskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

2.4.1 Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Kerja

Rivai (2003:291) mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan komitmen adalah pengidentifikasian dan keterlibatan dalam organisasi, percaya pada nilai dan sasaran yang melekat pada organisasi dan kesediaan mereka untuk menggunakan semua kemampuan yang mereka miliki guna mencapai tujuan organisasi Mowday, Steers & Porter (1979) dalam Linlev 2000. Oleh karena itu, melalui pengembangan karir yang efektif pasti menjadi harapan bagi setiap karyawan untuk bisa meminimalkan ketidakcocokan seseorang dengan peran dan tanggung jawabnya dengan maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga pegawai akan memberikan yang terbaik dalam bekerja dan akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Devia Armawati (2016). Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember

2.4.2 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen Kerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya (Gary Dessler 2010:322). Sedangkan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge 2007). Komitmen Organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall,1990) dalam Nouri dan Parker (1998). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Wahyudi (2016) di Matahari Departement Store . Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.

2.4.3. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Stone (dalam Gomez, 2003:213) menyatakan bahwa pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang. Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. (T. Hani Handoko 2001:93). Pengembangan karir akan menyebabkan seseorang merasa puas dan bangga, karena merupakan suatu bentuk pengakuan formal dari tempat karyawan bekerja layak dan mampu menduduki posisi tertentu. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Audra Bianca (2012) bahwa pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember

2.4.4. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (R.Wayne Mondy :257). Sedangkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Danang Sunyoto 2013:210) penilaian kinerja menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, absensi berkurang dan tingkat turnover. Studi penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, maka dapat dikatakan bahwa semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cindi Ismi et al. (2014) yang meneliti tentang bagaimana penilaian kinerja yang digunakan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia di Malang. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

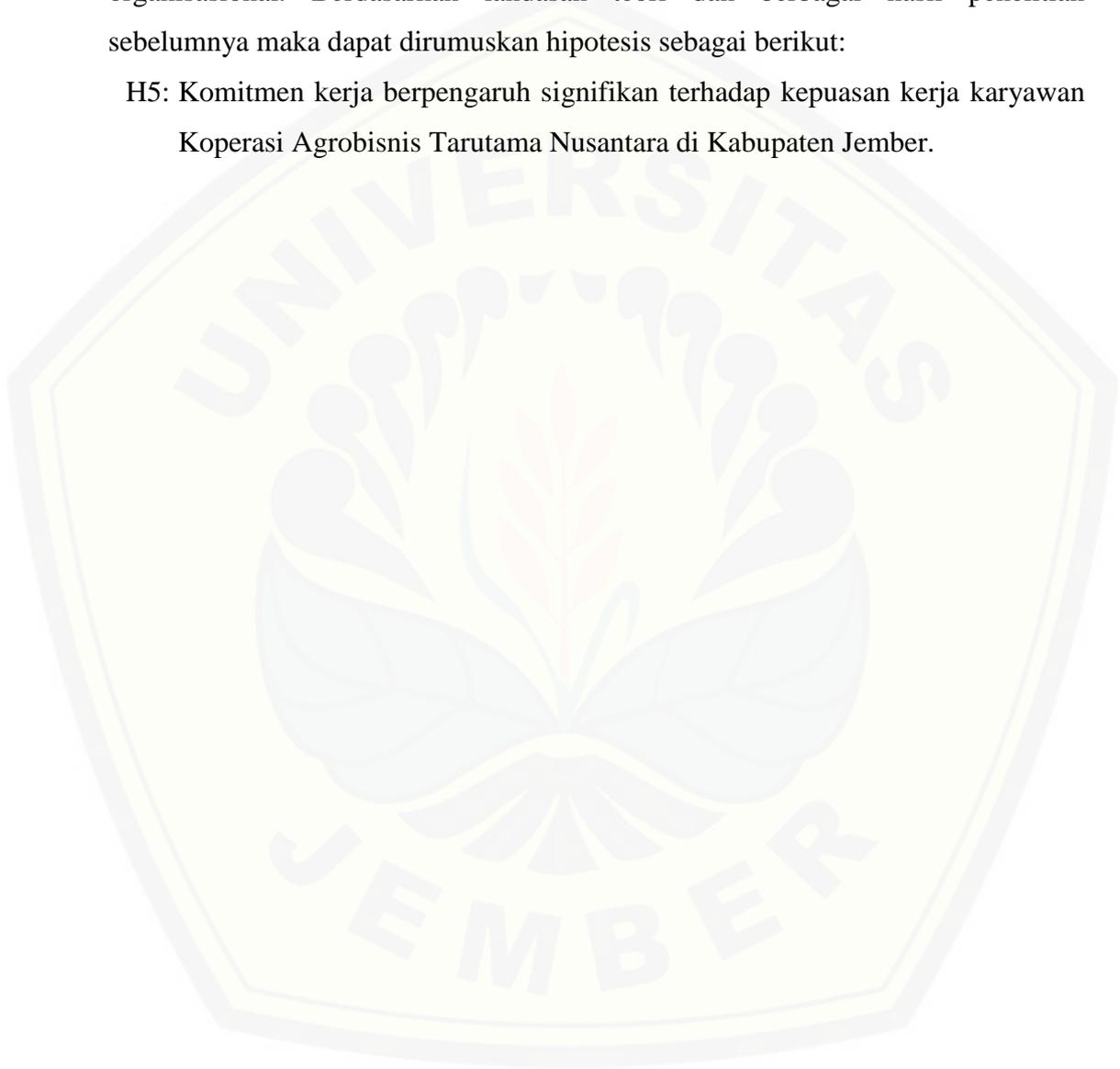
H4: Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember

2.4.5 Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Susilo Martoyo 2007:156 Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Sedangkan komitmen organisasi biasa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Poerter et.al.1974). Dengan adanya komitmen yang dimiliki karyawan dalam sebuah organisasi juga akan berdampak pada kepuasan kerja yang dimiliki. Bukti empiris bahwa tingkat komitmen berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu apabila karyawan berkomitmen pada organisasi, para

karyawan akan bekerja lebih produktif. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Hal ini dibuktikan dengan diadakannya penelitian oleh Klara Innata (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan landasan teori dan berbagai hasil penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian (*design research*) yang digunakan dalam suatu penelitian tergantung dari metode penelitian yang akan digunakan dan atau hipotesis yang akan diuji serta variabel yang akan diamati. Rancangan riset merupakan sebuah rencana induk yang berisi metode dan prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan (Amirullah 2013:60). Metode yang digunakan dalam penelitian ini yakni *explanatory research*, penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengajuan hipotesis dengan menggunakan data-data yang sama (Singarimbun, 2006:4).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian Burhan Bungin (2006:99). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember berjumlah 159.

3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan suatu sub kelompok dari populasi yang dipilih untuk digunakan dalam penelitian Amirullah (2013:72). Syarat utama yang menjadikan sampel itu dikatakan baik apabila sampel itu memiliki sifat representatif. Untuk memenuhi syarat tersebut maka diperlukan cara pengambilan sampel yang baik pula. Pengambilan sampel dalam penelitian dapat dilakukan dengan berbagai teknik (*sampling techniques*). Adapun teknik pengambilan sampel secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua teknik, yaitu *nonprobability sampling* dan *probability sampling*. Pengambilan sampel untuk penelitian adalah dengan semua individu dalam populasi baik secara sendiri maupun berkelompok diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel (*probability*

sampling). Besar sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan aturan *multivariate statistic*. *Multivariate statistic* merupakan objek kajian pada statistika yang mempelajari perilaku dan hubungan antara dua variabel atau lebih secara bersamaan. Penentuan sampel yang representative menurut Heir et.al (1995 dalam kiswati 2010) adalah tergantung pada jumlah indikator di kali 5. Jumlah sampel penelitian ini adalah

$$\begin{aligned}\text{Sampel} &= \text{jumlah indikator} \times 5 \\ &= 23 \times 5 \\ &= 115 \text{ responden}\end{aligned}$$

3.3 Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data *kualitatif* yang *dikuantitatifkan*. Data *kuantitatif* adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Data *kuantitatif* dapat di olah atau di analisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder .

3.3.2 Sumber Data

Sumber Data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang di dapat secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti. Misalnya berupa laporan-laporan, studi pustaka, penelitian terdahulu dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode dalam pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain:

a. Observasi

Observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki (Cholid Narbuko dan Abu Achmadi 2009:71)

b. Kuesioner

Metode Kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti (Cholid Narbuko dan Abu Achmadi 2009:76)

c. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan (Cholid Narbuko dan Abu Achmadi 2009:83)

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini antara lain:

a. Variabel Bebas (*independent variable*) (X)

1. Pengembangan karier (X1)
2. Penilaian Kinerja (X2)

b. Variabel Terikat (*dependent variable*) (Y) adalah Kepuasan Kerja

c. Variabel Perantara (*Intervening variable*) (Z) adalah Komitmen Kerja

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain. Young, dikutip oleh Koetjaraningrat, 1991:23 (dalam Amirullah 2013:57).

3.6.1 Pengembangan Karier (X_1)

Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember . Indikator pengembangan karir menurut Razali (2006) diantaranya :

- a. Ketersediaan cukup informasi mengenai posisi baru.
- b. Intensitas karyawan mengikuti acara-acara workshop / lokakarya karier dari organisasi.
- c. Adanya kesempatan untuk memperoleh skill untuk pekerjaan di masa yang akan datang.
- d. Adanya sistem mentoring bagi pengembangan karier karyawan.
- e. Adanya program jalur cepat bagi karyawan yang sangat potensial.
- f. Adanya program penggantian biaya kuliah bagi karyawan yang melanjutkan pendidikannya.
- g. Adanya umpan balik dari manajemen atas kinerja karyawan.
- h. Adanya konseling karier bagi karyawan.

3.6.2 Penilaian Kinerja (X_2)

Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses bagaimana perusahaan menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember. Menurut Hasibuan (2002:59) adapun unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan disuatu instansi diukur dengan indikator :

- a. Prestasi
- b. Kedisiplinan
- c. Kreativitas
- d. Bekerja sama
- e. Kecakapan
- f. Tanggung jawab

3.6.3 Komitmen (Z)

Komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember. Menurut Luthans (2007 : 249) variabel komitmen organisasi diukur dengan indikator :

- a. Masa Kerja dalam organisasi
- b. Kesesuaian tujuan pribadi dengan perusahaan
- c. Kontrol pribadi karyawan
- d. Kebanggaan karyawan pada organisasi

3.6.4 Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan Kerja adalah Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember. Menurut Triton (2010:165) Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator:

- a. Pembayaran, seperti gaji dan upah
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Promosi jabatan
- d. Kepenyeliaan (supervisi), dan
- e. Hubungan dengan rekan sekerja

3.7 Skala Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek Istijanto Oei (2010:87). Menurut Amirullah (2013:97) skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai. Bentuk asal dari skala likert memiliki lima kategori. Apabila di rangking, maka susunannya akan dimulai dari sangat tidak setuju (*strongly disagree*) sampai kepada sangat setuju

(*strongly agree*). Tetapi ada juga peneliti mengelompokkan derajat ini menjadi enam Luck David J, 1993 (dalam Amirullah 2013:97). Skala ini umumnya menggunakan lima angka penilaian, yaitu:

Sangat Setuju	=	skor 5
Setuju	=	skor 4
Kurang Setuju	=	skor 3
Tidak Setuju	=	skor 2
Sangat Tidak Setuju	=	skor 1

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

Menurut Arikunto (2013:203) menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah.

a. Uji Validitas Instrumen

Menurut Arikunto (2013:211) mengemukakan bahwa uji validitas instrumen merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuai instrumen.. Instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur itu mengukur apa yang diukur. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variable yang diteliti. Dengan menggunakan instrument validitasnya, otomatis hasil penelitian menjadi valid.

Apabila validitas yang didapatkan semakin tinggi, maka tes tersebut akan semakin mengenai sasaran dan semakin menunjukkan apa yang seharusnya ditunjukkan. Pengujian validitas ini dilakukan dengan *interval validity*, dimana criteria yang dipakai berasal dari dalam alat tes itu sendiri dan masing-masing item tiap varabel dikorelasi dengan nilai total yang diperoleh dari koefisien korelasi *product moment*. Apabila koefisien korelasi rendah dan tidak signifikan,

maka item yang bersangkutan gugur. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson product moment* tinggi maka dikatakan valid. Kriteria validitas setiap item atau butir pertanyaan adalah jika r (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor) $> 0,30$ berarti item atau butir pertanyaan tersebut valid (Sugiyono, 2006:115).

Untuk menguji instrumen yang dipakai, peneliti menggunakan program SPSS. Uji validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan korelasi *Person Product Moment* yang dirumuskan sebagai berikut :

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

Dimana :

- r = koefisien korelasi
- x = nilai variabel bebas
- y = nilai variabel terikat
- n = jumlah sampel

Jika pertanyaan tersebut tidak valid, pertanyaan tersebut harus diganti atau diperbaiki.

b. Uji Reliabilitas Data

Realibilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur (Moh.Nazir 2003:134). Untuk melihat realibilitas suatu alat atau instrumen, maka pertama-tama harus dipunyai suatu alat yang standar. Ukuran yang diperoleh dengan menggunakan alat standar ini dinamakan ukuran yang sebenarnya atau skor yang sebenarnya. Realibilitas dapat dilihat dari error yang dibuat. Makin besar error yang terjadi, maka makin kecil realibilitas pengukuran ,dan sebaliknya.. Suatu instrumen dikatakan *realible* apabila nilai alpha lebih besar dari 0,06 (Ghozali,2005), dengan menggunakan rumus :

$$a = \frac{k_r}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana :

α = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

r = koefisien rata – rata korelasi antar variabel

c. Uji Normalitas Data

Normalitas data merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak (Prayitno, 2008:28). Hal ini bertujuan untuk menghasilkan model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Santoso, 2004:212). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dengan menggunakan *Kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada 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 *Kolmogrov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

- a. Jika signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- b. Jika signifikan $< 0,05$ maka data tersebut berdistribusi tidak normal

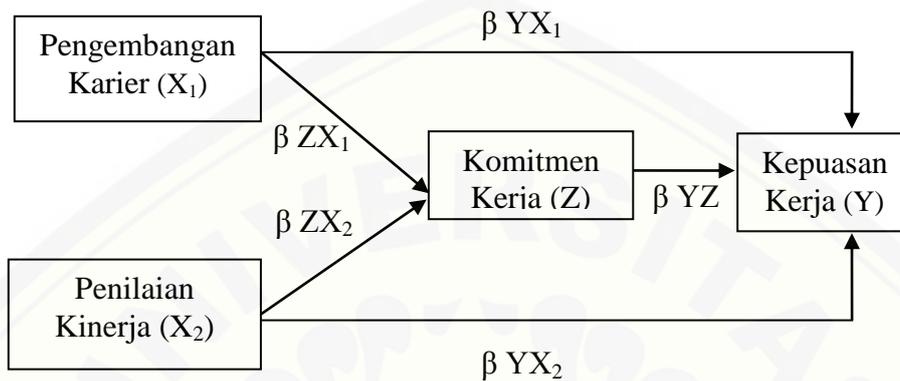
3.8.2 Analisis Jalur

Uji jalur (path) adalah alat analisis statistik untuk menguji eksistensi variabel antara terhadap hubungan antara variabel X dan Y (Burhan Bungin 2006:225). Manfaat analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda yang diperlukan pada jalur hubungan variabel yang melibatkan lebih dari satu pertanyaan.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausal antar variabel model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri. Hubungan langsung terjadi jika suatu variabel mempengaruhi yang lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan antar kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel, kemudian pada setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju variabel ini dan berfungsi menjelaskan jumlah variabel tidak dapat

dijelaskan oleh variabel itu. Dimana koefisien jalur hitung dengan membuat persamaan regresi yang menunjukkan hubungan.

Untuk penyelesaian analisis jalur maka perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien jalur, sebagai berikut :



Gambar 3.1: Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

βyx_1 = Koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Y

βyx_2 = Koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Y

βzx_1 = Koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Z

βyx_2 = Koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Z

βyz = Koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut

$$Z = \beta zx_1 + \beta zx_2 + \epsilon_i \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta yx_1 + \beta yx_2 + \beta yz + \epsilon_i \dots\dots(\text{persamaan 2})$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja

Z = Komitmen kerja

X₁ = Pengembangan Karier

X₂ = Penilaian kinerja

β = Koefisien Variabel Bebas

ϵ_i = Variabel Pengganggu

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen dan dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2001:212). Penggunaan uji normalitas data diperlukan karena pada analisis statistik parametrik asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah data tersebut berdistribusi normal. Maksud data berdistribusi normal adalah data akan mengikuti bentuk distribusi normal. Distribusi normal data dengan bentuk normal dimana data memusat pada nilai-nilai rata-ratanya.

Untuk mengetahui bentuk distribusi data dapat menggunakan grafik PP Plot. Pada grafik PP Plot suatu data akan berdistribusi normal dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2001:214):

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas.

b. Multikolonieritas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pola model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent*. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terjadi masalah multikolinieritas (multikol). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*. Untuk mendeteksi adanya multikol (Santoso, 2002:208):

Besaran VIF (*Variance Information Factor*) dan TOLERANCE.

1. Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
2. Mempunyai angka TOLERANCE mendekati 1

c. Heterokedstisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varians satu residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedstisitas. Namun

jika varians residual satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas (Santoso, 2002:210). Dalam perhitungan melalui SPSS, dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika ada pola tertentu, titik-titik membentuk pola (melebar, bergelombang, menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.4 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara individu (Supranto, 2000:252). Adapun tahapan uji t adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan Hipotesis.

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independent)

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen)

- b. Menentukan Tingkat Signifikansi.

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval* sebesar 95%.

Dibawah ini adalah rumus untuk menghitung Nilai t_{hitung} :

$$t_{hitung} = \frac{bj}{Sbj}$$

Dimana

t : statistic uji

bj : koefisien regresi

Sbj : standar error koefisien regresi

- c. Membandingkan Nilai t_{hitung} dengan t_{table} .

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan-ketentuan dibawah ini :

1. Apabila $t_{hitung} > t_{table}$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.
2. Apabila $t_{hitung} \leq t_{table}$ maka H_0 diterima yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

3.8.5 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengembangan karier (X_1), penilaian kinerja (X_2), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja (Y) melalui *intevening* variabel komitmen kerja (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung, masing-masing jalur tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansi terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*). Berdasarkan hasil tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung, tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Langkah perhitungannya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung maupun pengaruh total isi iklan, struktur iklan, format iklan, dan sumber iklan sebagai variabel bebas terhadap loyalitas merek sebagai variabel terikat melalui keputusan pembelian sebagai variabel perantara kemudian menghitung residual variable (ϵ) atau variabel selain variabel bebas dan variabel perantara yang mempengaruhi variabel tergantung tetapi tidak dimasukkan dalam model penelitian. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh perhitungan langsung

1. Pengaruh variabel pengembangan karier terhadap komitmen kerja

$$X_1 \rightarrow Z : DEZX_1$$

2. Pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

$$X_1 \rightarrow Y : DEYX_1$$

3. Pengaruh variabel penilaian kinerja terhadap komitmen kerja.

$$X_2 \rightarrow Z : DEZX_2$$

4. Pengaruh variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Y : DYX_2$$

5. Pengaruh variabel komitmen kerja terhadap kepuasan kerja

$$Z \rightarrow Y : DYZ$$

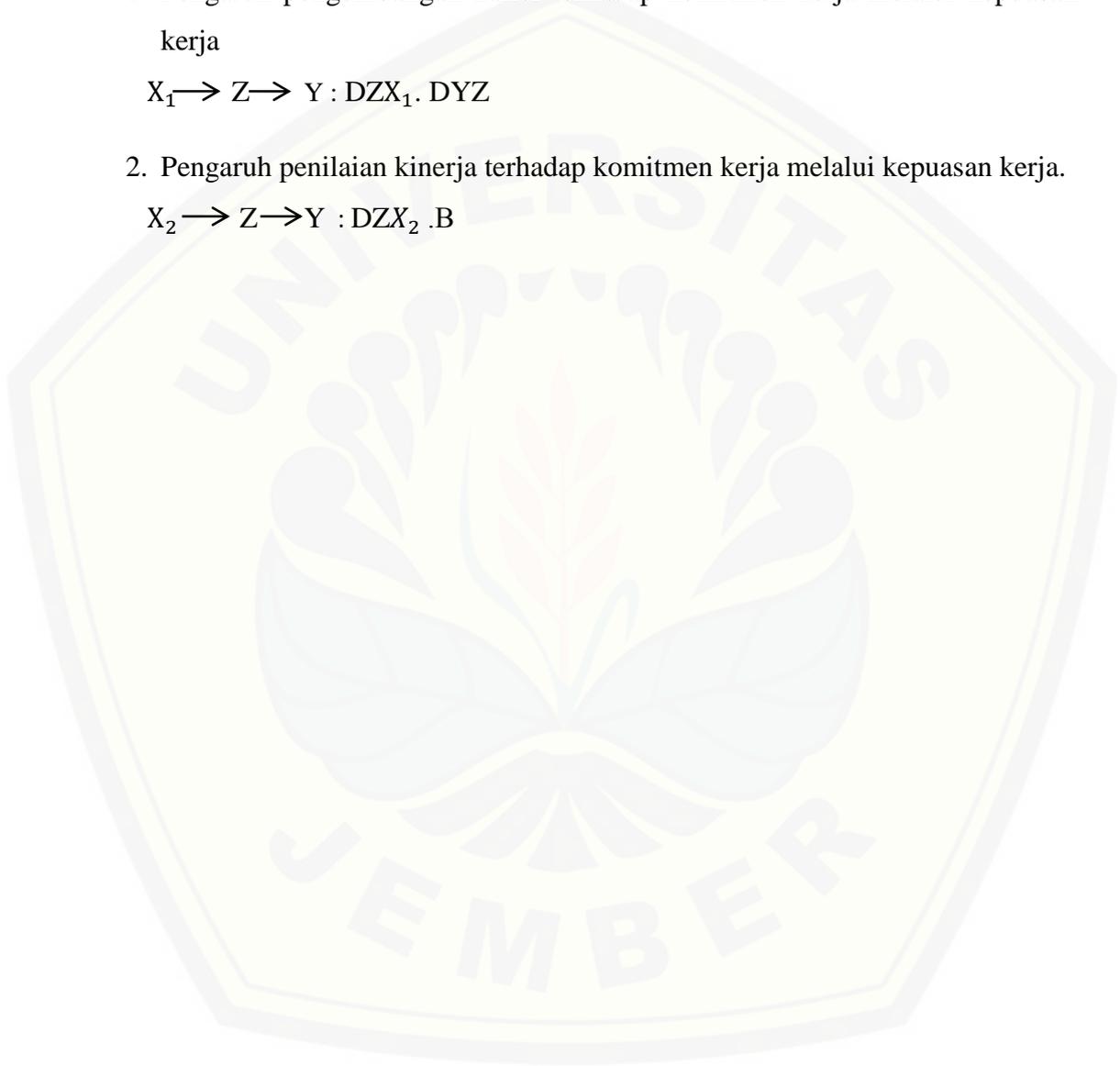
- b. Pengaruh tidak langsung

1. Pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen kerja melalui kepuasan kerja

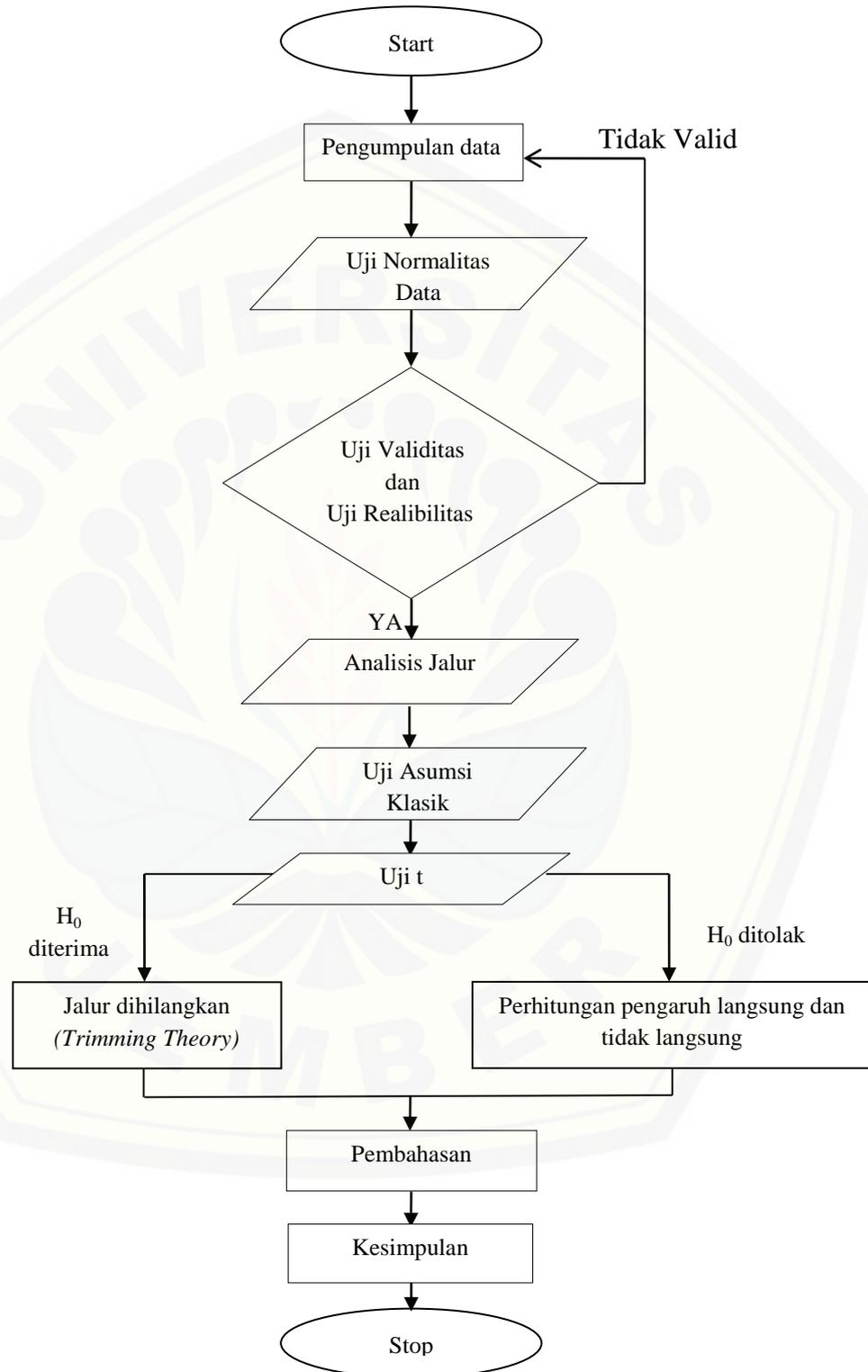
$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y : DZX_1 \cdot DYZ$$

2. Pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen kerja melalui kepuasan kerja.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y : DZX_2 \cdot B$$



2.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. Start yaitu tahap awal atau persiapan, meliputi kegiatan perumusan masalah, penetapan tujuan serta persiapan lainnya yang berkaitan dengan penelitian.
- b. Tahap pengumpulan data yaitu mengumpulkan data yang diperlukan melalui observasi, penyebaran kuesioner, wawancara, dan studi pustaka.
- c. Uji Normalitas data yaitu tahap dimana untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak
- d. Melakukan uji validitas dan realibilitas terhadap data untuk mengetahui sejauh mana kehandalan instrument penelitian.
- e. Melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variable bebas terhadap variable terikat.
- f. Melakukan uji asumsi klasik agar regresi linier berganda dikatakan BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*).
- g. Melakukan pengujian secara individu dengan uji t.
- h. Dibagi menjadi dua :
 1. Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan sesuai dengan ketentuan *trimming theory*.
 2. Apabila jalur terbukti signifikan pada uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung.
- i. Pembahasan yaitu melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data
- j. Menarik simpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
- k. Stop yaitu hasil akhir dari seluruh penelitian

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka kesimpulan didalam penelitian ini adalah:

- a. Pengembangan karier berpengaruh langsung positif, dan signifikan terhadap komitmen kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja diterima. Secara teoritis temuan ini mengandung peran penting bagi terciptanya komitmen kerja. Semakin baik penerapan pengembangan karier akan semakin meningkat komitmen kerja karyawan di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.
- b. Pengembangan karier berpengaruh langsung positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja diterima. Secara teoritis temuan ini mengandung peran penting bagi terciptanya komitmen kerja. Semakin baik penerapan pengembangan karier akan semakin meningkat komitmen kerja karyawan di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.
- c. Penilaian kinerja berpengaruh langsung positif, dan signifikan terhadap komitmen kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja diterima. Secara teoritis temuan ini mengandung peran penting bagi terciptanya komitmen kerja. Semakin baik penerapan penilaian kinerja akan semakin meningkat komitmen kerja karyawan di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.
- d. Penilaian kinerja berpengaruh langsung positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja diterima. Secara teoritis temuan ini mengandung peran penting bagi terciptanya komitmen kerja. Semakin baik penilaian kinerja akan semakin

meningkat kepuasan kerja karyawan di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.

- e. Komitmen kerja berpengaruh langsung positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima. Secara teoritis temuan ini mengandung peran penting bagi terciptanya komitmen kerja. Semakin baik komitmen kerja akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut

- a. Pihak Manajemen Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember dihimbau untuk mempertahankan dan meningkatkan lagi penerapan pengembangan karier untuk kemajuan perusahaan.
- b. Pihak Manajemen Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember dihimbau untuk mempertahankan dan meningkatkan lagi penerapan penilaian kinerja untuk kemajuan perusahaan.
- c. Karyawan dengan komitmen tinggi yang telah bekerja lebih dari 10 tahun menjadi kunci keberhasilan perusahaan, sehingga harus diperhatikan dan diberikan timbal balik setimpal agar karyawan tersebut merasa jasanya dihargai oleh perusahaan.
- d. Kepada para akademisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada objek penelitian yang sama, misalnya di PTPN. Memasukkan variabel lain, misalnya variabel pelatihan, kinerja, dan lainnya.
- e. Pihak Manajemen Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember ke depannya harus lebih memperhatikan sistem mentoring bagi pengembangan karier karyawan.

- f. Pihak Manajemen Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember dihimbau untuk menganggarkan penggantian biaya kuliah bagi karyawan yang melanjutkan pendidikannya.
- g. Karyawan dengan komitmen tinggi yang telah bekerja lebih menjadi kunci keberhasilan perusahaan, sehingga harus diperhatikan dan diberikan timbal balik setimpal agar karyawan tersebut merasa jasanya dihargai oleh perusahaan, sehingga ada rasa kebanggaan tersendiri menjadi karyawan pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.



DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah.2013.”*Metodologi Penelitian Manajemen*”Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Arikunto, Suhrasimi.2013.*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:Rineka Cipta
- Arishanti, Klara.2007.”Budaya Organisasi,Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan”.*Jurnal Ilmiah Psikologi*,1(1):25-32.
- As’ad.2004.*Psikologi Industri*.Yogyakarta:Liberti.
- Badeni.2014.”*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*”Bandung:ALFABETA,cv.
- Cholid Narbuko,Abu Achmadi .2009.”*Metodologi Penelitian*”.*Jakarta*:Bumi Aksara.
- Consuelo.G.sevilla,Jesus.A.Ochave,etal.1993”*Pengantar Metode Penelitian*”.*Jakarta*:Universitas Indonesia
- Daryonoto.2013.Arti Komitmen.Tidak Dipublikasikan.Makalah.
<http://istilaharti.blogspot.co.id/2013/08/arti-komitmen.html#.VqNtjIKazIU>
[23 Januari 2016].
- Dessler,Gary.2010.”*Manajemen Sumber Daya Manusia*”Jakarta Barat:PT INDEKS.
- Djamaludin,Musa.,2009.”Pengaruh Komitmen Organisasional,Pengembangan Karier,Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera”.*Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya*,5(2):1-80.
- Ghozali,Saydam.2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Toko Gunung Agung
- Handoko,T Hani.2001.”*Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*”Yogyakarta:BPFE.
- Hasibuan,SP Malayu.2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Edisi Revisi, Jakarta:PT.Bumi Aksara
- Lincoln Arsyad,Soeratno.1995.”*Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*”.*Yogyakarta*:Akademi Manajemen Perusahaan YKPN

- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. *''Evaluasi Kinerja SDM''* Bandung:PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Tb.Sjafri.2003, *''Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik''*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Martoyo,Susilo.2007. *''Manajemen Sumber Daya Manusia''* Yogyakarta:BPFE.
- Moh.Nazir.2003, *''Metodologi Penelitian''*. Jakarta:Ghalia Indonesia
- Nasucha, Y., Rohmadi, M., Wahyudi, A. B., 2010. *''Bahasa Indonesia untuk Penulisan Karya Tulis Ilmiah''*. Yogyakarta:Media Perkasa.
- Ni Made Dwi Puspitawati, I Gede Riana, 2014 *''Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan''*. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1):1-13.
- Noor, Juliansyah. 2013. *''Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis''*. Jakarta:Kencana Prenada Media Group.
- Oei, Istijanto. 2010 *''Riset Sumber Daya Manusia''*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti, 2014. *''Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil''*. Bandung:PT Refika Aditama.
- Sunyoto, Danang. 2013. *''Manajemen Sumber Daya Manusia''* Yogyakarta:CAPS(Center for Academic Publishing Service).
- Supranto. 2000, *''Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen''*. Jakarta:Erineka Cipta
- Tohardi, A. 2008. *''Petunjuk Praktis Menulis Skripsi''*. Bandung:Penerbit CV.Mandar Maju.
- Umar, Husein, 2008. *''Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi''*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wayne Mondy, R. 2008. *''Manajemen Sumber Daya Manusia''*. Jakarta:Erlangga.





Lampiran 1

Kuisiner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak / Ibu / Saudara Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di
Kabupaten Jember

Di Tempat .

Dengan Hormat,

Dalam rangka pemenuhan Tugas Akhir di Fakultas Ekonomi, Program Studi S1 Manajemen, Universitas Jember, saya melakukan penelitian ilmiah dengan judul :**”Pengaruh Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Kerja pada Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember”**. Hasil yang saya harapkan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti-bukti empiris mengena pengaruh pengembangan karier dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui komitmen kerja pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara di Kabupaten Jember.

Sehubungan dengan tujuan tersebut di atas, saya meminta bantuan Bapak atau Ibu dapat mengisi keseluruhan kuesioner ini dengan jujur dan sungguh-sungguh . Saya harapkan agar jawaban Bapak atau Ibu sesuai dengan kondisi aktual instansi. Dalam pengisian kuesioner ini tidak ada jawaban salah atau benar. Bapak atau Ibu hanya diminta untuk mengungkapkan tingkat persetujuan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang disajikan. Hasil penelitian ini tidak akan mempengaruhi penilaian pada kinerja Bapak atau Ibu sekalian. Kami mohon maaf yang sebesar-besarnya telah mengganggu waktu dan kesibukan kerja Bapak atau Ibu sekalian. Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas partisipasi Bapak atau Ibu sekalian untuk mengisi kuesioner ini.

Jember, Januari 2016

Hormat Saya,

Haikal Auzan Syah

110810201039

(Peneliti)



LEMBAR KUESIONER**A. Data Responden**

Nomor Responden : (Ditulis Peneliti)

Jenis Kelamin : a. Laki-Laki b. Perempuan

Umur :

Lama Bekerja : Tahun

Pendidikan Terakhir : (SD, SMP, SMA/SMK Sederajat, Diploma, Sarjana)

*coret yang tidak perlu

B. Kuisisioner Pelatihan**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Jawablah setiap pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu / Saudara.

2. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai menurut pendapat Bapak / Ibu / Saudara. Pilihan jawaban menggunakan skala penilaian, dimana makna skala tersebut adalah sebagai berikut :

1 : Sangat Tidak Setuju

2 : Tidak Setuju

3 : Kurang Setuju

4 : Setuju

5 : Sangat Setuju

3. Jawaban dari setiap pertanyaan sesuai dengan kondisi nyata perusahaan Bapak / Ibu / Saudara saat ini.

C. Pengaruh Pengembangan Karier (X1)

A	Pengembangan karier	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Adanya ketersediaan cukup informasi mengenai posisi baru					
2	Adanya ketersediaan yang sangat memungkinkan intensitas karyawan mengikuti acara-acara lokakarya karier dari organisasi.					
3	Adanya kesempatan untuk memperoleh skill untuk pekerjaan di masa yang akan datang					
4	Adanya ketersediaan sistem mentoring bagi pengembangan karier karyawan					
5	Adanya ketersediaan program jalur cepat bagi karyawan yang sangat potensial					
6	Adanya ketersediaan program penggantian biaya kuliah bagi karyawan yang melanjutkan pendidikannya,					
7	Adanya ketersediaan umpan balik dari manajemen atas kinerja karyawan,					
8	Adanya ketersediaan konseling karier bagi karyawan					

D. Penilaian Kinerja (X2)

B	Penilaian Kinerja	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Penilaian terhadap prestasi kerja sudah sesuai dengan kinerja karyawan					
2	Disiplin kerja yang selama ini diterapkan sangat mampu meningkatkan kinerja karyawan.					
3	Kreativitas karyawan dalam bekerja selalu dihargai oleh atasan					
4	Mampu menjalin kerja sama dengan rekan sekerja					
5	Pemberian pelatihan oleh perusahaan sangat membantu dalam kecakapan untuk bekerja					

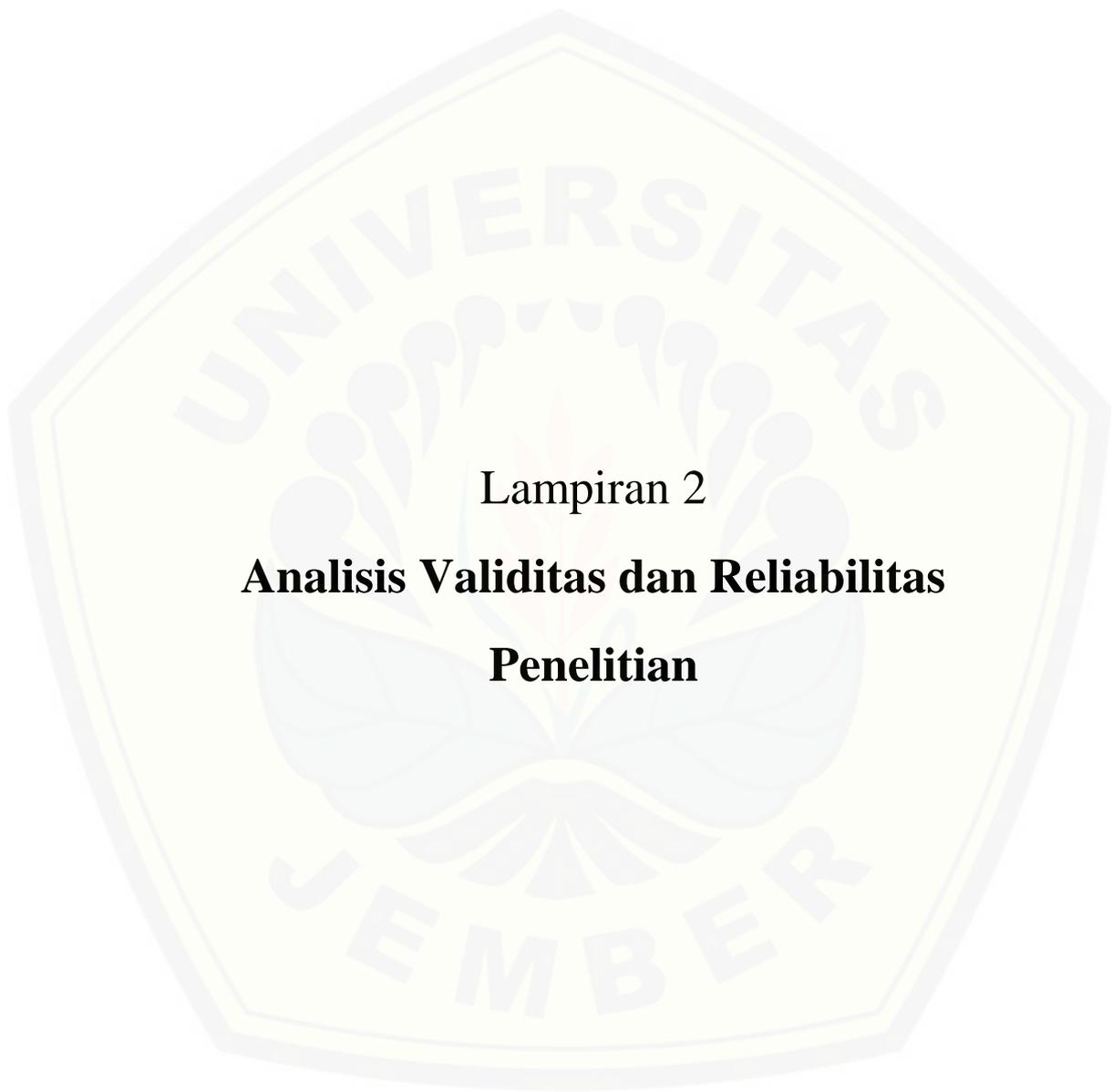
6	Apabila ada masalah dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari sebagai karyawan, siap bertanggung jawab dengan masalah tersebut					
---	--	--	--	--	--	--

E. Komitmen Kerja (Z)

B	Komitmen kerja	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Pada umumnya karyawan yang ada dikoperasi mempunyai masa kerja yang cukup lama					
2	Visi perusahaan sudah sangat sesuai dengan yang diinginkan karyawan untuk dicapai dalam bekerja					
3	Masih sangat mampu bisa mengontrol diri saat ada masalah menimpa dalam pekerjaan dikantor					
4	Ada rasa kebanggaan tersendiri menjadi karyawan pada koperasi ini					

F. Kepuasan Kerja (Y)

B	Kepuasan kerja	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan tidak pernah telat untuk pembayaran gaji dan upah					
2	Pekerjaan sudah sangat sesuai dengan <i>job description</i>					
3	Promosi sudah dilakukan sesuai dengan kriteria yang ada					
4	Karyawan sangat merasa puas dengan keberadaan supervisi					
5	Rekan kerja menunjukkan sikap sangat bersahabat dan saling mendukung dalam lingkungan kerja					



Lampiran 2

**Analisis Validitas dan Reliabilitas
Penelitian**

Uji Validitas Variabel X1 (Pengembangan Karir)

Correlations

		X1pert1	X1pert2	X1pert3	X1pert4	X1pert5	X1pert6	X1pert7	X1pert8	X1Jumlah
X1pert1	Pearson Correlation	1	,459**	,234*	,097	,331**	,066	,459**	-,024	,588**
	Sig. (2-tailed)		,000	,012	,302	,000	,481	,000	,798	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1pert2	Pearson Correlation	,459**	1	,233*	-,095	,141	-,039	1,000**	,062	,543**
	Sig. (2-tailed)	,000		,012	,310	,134	,677	,000	,509	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1pert3	Pearson Correlation	,234*	,233*	1	,275**	,220*	,141	,233*	,092	,583**
	Sig. (2-tailed)	,012	,012		,003	,018	,134	,012	,328	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1pert4	Pearson Correlation	,097	-,095	,275**	1	,506**	,168	-,095	,086	,545**
	Sig. (2-tailed)	,302	,310	,003		,000	,072	,310	,359	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1pert5	Pearson Correlation	,331**	,141	,220*	,506**	1	,148	,141	,095	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000	,134	,018	,000		,114	,134	,314	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1pert6	Pearson Correlation	,066	-,039	,141	,168	,148	1	-,039	,069	,377**
	Sig. (2-tailed)	,481	,677	,134	,072	,114		,677	,465	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1pert7	Pearson Correlation	,459**	1,000**	,233*	-,095	,141	-,039	1	,062	,543**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,012	,310	,134	,677		,509	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1pert8	Pearson Correlation	-,024	,062	,092	,086	,095	,069	,062	1	,304**
	Sig. (2-tailed)	,798	,509	,328	,359	,314	,465	,509		,001
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115
X1Jumlah	Pearson Correlation	,588**	,543**	,583**	,545**	,707**	,377**	,543**	,304**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115

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

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

**Uji Reliabilitas Variabel X1 (Pengembangan Karir)
Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	115	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	115	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,626	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1pert1	3,7652	,63977	115
X1pert2	3,8174	,53937	115
X1pert3	3,5130	,75353	115
X1pert4	3,1652	,77154	115
X1pert5	3,1913	1,04206	115
X1pert6	2,3478	,70142	115
X1pert7	3,8174	,53937	115
X1pert8	4,2957	,57695	115

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1pert1	24,1478	7,145	,421	,570
X1pert2	24,0957	7,526	,397	,582
X1pert3	24,4000	6,926	,378	,578
X1pert4	24,7478	7,067	,324	,594
X1pert5	24,7217	5,659	,453	,552
X1pert6	25,5652	7,897	,153	,639
X1pert7	24,0957	7,526	,397	,582
X1pert8	23,6174	8,273	,116	,640

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27,9130	8,992	2,99873	8

Uji Validitas Variabel X2 (Penilaian Kinerja)

Correlations

		X2pert1	X2pert2	X2pert3	X2pert4	X2pert5	X2pert6	X2Jumlah
X2pert1	Pearson Correlation	1	,440**	,452**	1,000**	,489**	,651**	,908**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
X2pert2	Pearson Correlation	,440**	1	,497**	,440**	,113	,380**	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,228	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
X2pert3	Pearson Correlation	,452**	,497**	1	,452**	,129	,289**	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,169	,002	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
X2pert4	Pearson Correlation	1,000**	,440**	,452**	1	,489**	,651**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
X2pert5	Pearson Correlation	,489**	,113	,129	,489**	1	,635**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,228	,169	,000		,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
X2pert6	Pearson Correlation	,651**	,380**	,289**	,651**	,635**	1	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000		,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
X2Jumlah	Pearson Correlation	,908**	,619**	,621**	,908**	,641**	,796**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115	115

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

Uji Reliabilitas Variabel X2 (Penilaian Kinerja) Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	115	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2pert1	3,6522	,68880	115
X2pert2	3,8348	,56086	115
X2pert3	3,7304	,62579	115
X2pert4	3,6522	,68880	115
X2pert5	3,7739	,64971	115
X2pert6	3,7391	,57867	115

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2pert1	18,7304	5,093	,848	,774
X2pert2	18,5478	6,531	,474	,849
X2pert3	18,6522	6,369	,457	,853
X2pert4	18,7304	5,093	,848	,774
X2pert5	18,6087	6,240	,475	,851
X2pert6	18,6435	5,898	,701	,810

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,3826	8,203	2,86412	6

Uji Validitas Variabel Z1 (Komitmen Kerja)

Correlations

		Z1pert1	Z1pert2	Z1pert3	Z1pert4	Z1Jumlah
Z1pert1	Pearson Correlation	1	,529**	,208*	,605**	,775**
	Sig. (2-tailed)		,000	,026	,000	,000
	N	115	115	115	115	115
Z1pert2	Pearson Correlation	,529**	1	,219*	,820**	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000		,019	,000	,000
	N	115	115	115	115	115
Z1pert3	Pearson Correlation	,208*	,219*	1	,296**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,026	,019		,001	,000
	N	115	115	115	115	115
Z1pert4	Pearson Correlation	,605**	,820**	,296**	1	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000
	N	115	115	115	115	115
Z1Jumlah	Pearson Correlation	,775**	,853**	,508**	,915**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115

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

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

Uji Reliabilitas Variabel Z1 (Komitmen Kerja)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	115	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1pert1	3,3826	,77892	115
Z1pert2	3,4087	,72421	115
Z1pert3	3,7391	,62249	115
Z1pert4	3,4783	,96743	115

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1pert1	10,6261	3,552	,582	,720
Z1pert2	10,6000	3,400	,728	,648
Z1pert3	10,2696	4,725	,279	,844
Z1pert4	10,5304	2,514	,788	,594

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,0087	5,868	2,42247	4

Uji Validitas Variabel Y1 (Kepuasan Kerja)

Correlations

		Y1pert1	Y1pert2	Y1pert3	Y1pert4	Y1pert5	Y1Jumlah
Y1pert1	Pearson Correlation	1	,401**	,231*	,501**	,183	,745**
	Sig. (2-tailed)		,000	,013	,000	,050	,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y1pert2	Pearson Correlation	,401**	1	,438**	,480**	,321**	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y1pert3	Pearson Correlation	,231*	,438**	1	,217*	,142	,622**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000		,020	,130	,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y1pert4	Pearson Correlation	,501**	,480**	,217*	1	,060	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,020		,524	,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y1pert5	Pearson Correlation	,183	,321**	,142	,060	1	,446**
	Sig. (2-tailed)	,050	,000	,130	,524		,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y1Jumlah	Pearson Correlation	,745**	,788**	,622**	,695**	,446**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115

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

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

Uji Reliabilitas Variabel Y1 (Kepuasan Kerja)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	115	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,684	5

Item Statistics

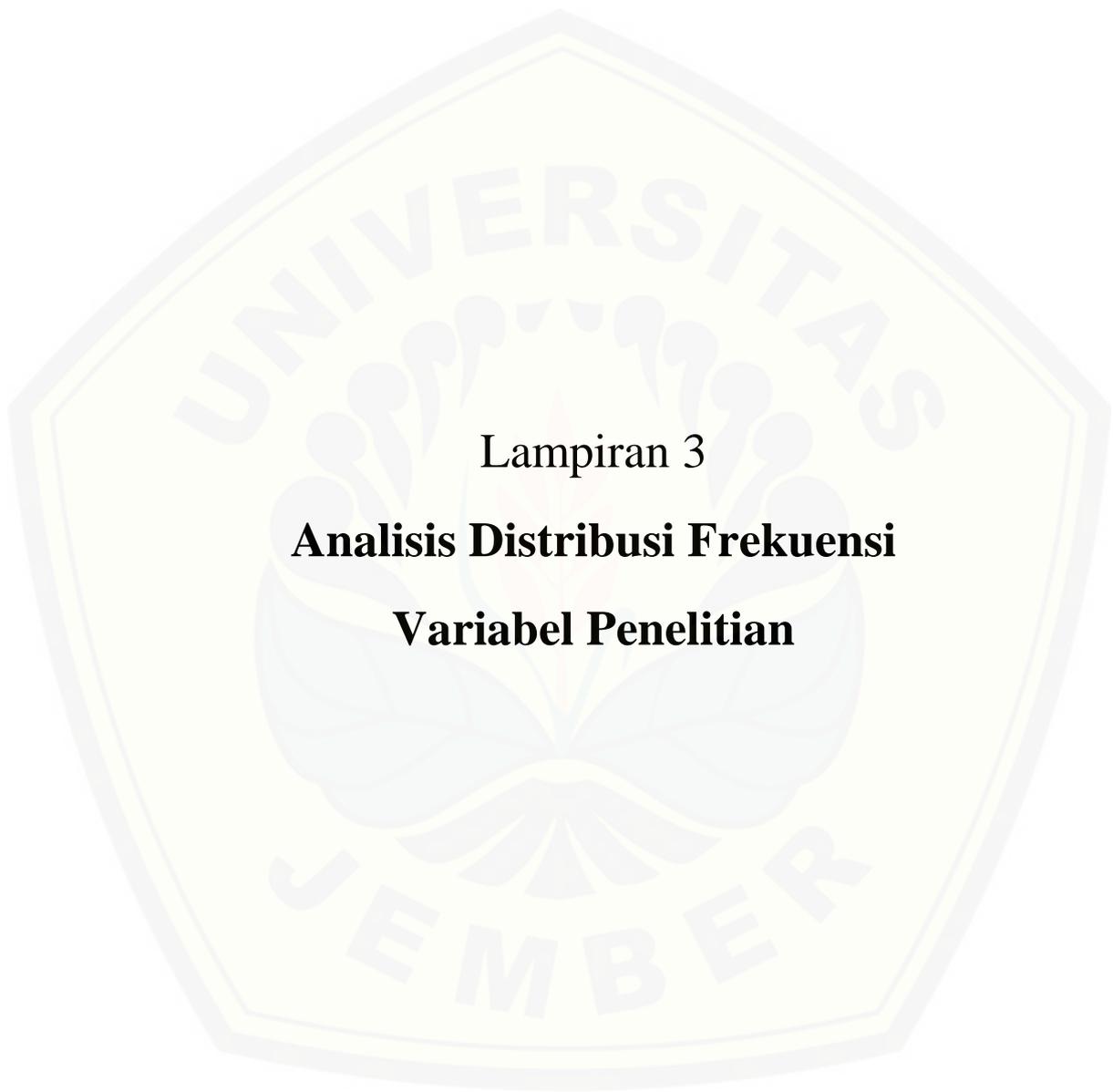
	Mean	Std. Deviation	N
Y1pert1	3,7130	,76966	115
Y1pert2	3,9217	,60911	115
Y1pert3	3,7652	,65334	115
Y1pert4	3,7652	,59722	115
Y1pert5	3,9217	,46165	115

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1pert1	15,3739	2,534	,489	,614
Y1pert2	15,1652	2,701	,626	,549
Y1pert3	15,3217	3,062	,366	,666
Y1pert4	15,3217	2,957	,493	,610
Y1pert5	15,1652	3,683	,242	,701

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,0870	4,326	2,07983	5



Lampiran 3

Analisis Distribusi Frekuensi

Variabel Penelitian

Analisis Destribusi Frekuensi Variabel X1 (Pengembangan Karir)

Statistics

		X1pert1	X1pert2	X1pert3	X1pert4	X1pert5	X1pert6	X1pert7	X1pert8
N	Valid	115	115	115	115	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,7652	3,8174	3,5130	3,1652	3,1913	2,3478	3,8174	4,2957
Std. Error of Mean		,05966	,05030	,07027	,07195	,09717	,06541	,05030	,05380
Median		4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	2,0000	4,0000	4,0000
Std. Deviation		,63977	,53937	,75353	,77154	1,04206	,70142	,53937	,57695
Variance		,409	,291	,568	,595	1,086	,492	,291	,333
Range		3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
Minimum		2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00

Frequency Table

X1pert1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	2,6	2,6	2,6
	3,00	31	27,0	27,0	29,6
	4,00	71	61,7	61,7	91,3
	5,00	10	8,7	8,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X1pert2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	29	25,2	25,2	25,2
	4,00	78	67,8	67,8	93,0
	5,00	8	7,0	7,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X1pert3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	9,6	9,6	9,6
	3,00	41	35,7	35,7	45,2
	4,00	56	48,7	48,7	93,9
	5,00	7	6,1	6,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X1pert4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	18	15,7	15,7	17,4
	3,00	56	48,7	48,7	66,1
	4,00	37	32,2	32,2	98,3
	5,00	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X1pert5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	5,2	5,2	5,2
	2,00	26	22,6	22,6	27,8
	3,00	32	27,8	27,8	55,7
	4,00	42	36,5	36,5	92,2
	5,00	9	7,8	7,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X1pert6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	13,0	13,0	13,0
	2,00	45	39,1	39,1	52,2
	3,00	55	47,8	47,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X1pert7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	29	25,2	25,2	25,2
	4,00	78	67,8	67,8	93,0
	5,00	8	7,0	7,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X1pert8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	6,1	6,1	6,1
	4,00	67	58,3	58,3	64,3
	5,00	41	35,7	35,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Analisis Destribusi Frekuensi Variabel X2 (Penilaian Kinerja)

Statistics

		X2pert1	X2pert2	X2pert3	X2pert4	X2pert5	X2pert6
N	Valid	115	115	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,6522	3,8348	3,7304	3,6522	3,7739	3,7391
Std. Error of Mean		,06423	,05230	,05835	,06423	,06059	,05396
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Std. Deviation		,68880	,56086	,62579	,68880	,64971	,57867
Variance		,474	,315	,392	,474	,422	,335
Range		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Minimum		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Frequency Table

X2pert1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	6,1	6,1	6,1
	3,00	33	28,7	28,7	34,8
	4,00	68	59,1	59,1	93,9
	5,00	7	6,1	6,1	100,0
Total		115	100,0	100,0	

X2pert2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,7	1,7	1,7
	3,00	23	20,0	20,0	21,7
	4,00	82	71,3	71,3	93,0
	5,00	8	7,0	7,0	100,0
Total		115	100,0	100,0	

X2pert3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	6,1	6,1	6,1
	3,00	21	18,3	18,3	24,3
	4,00	83	72,2	72,2	96,5
	5,00	4	3,5	3,5	100,0
Total		115	100,0	100,0	

X2pert4

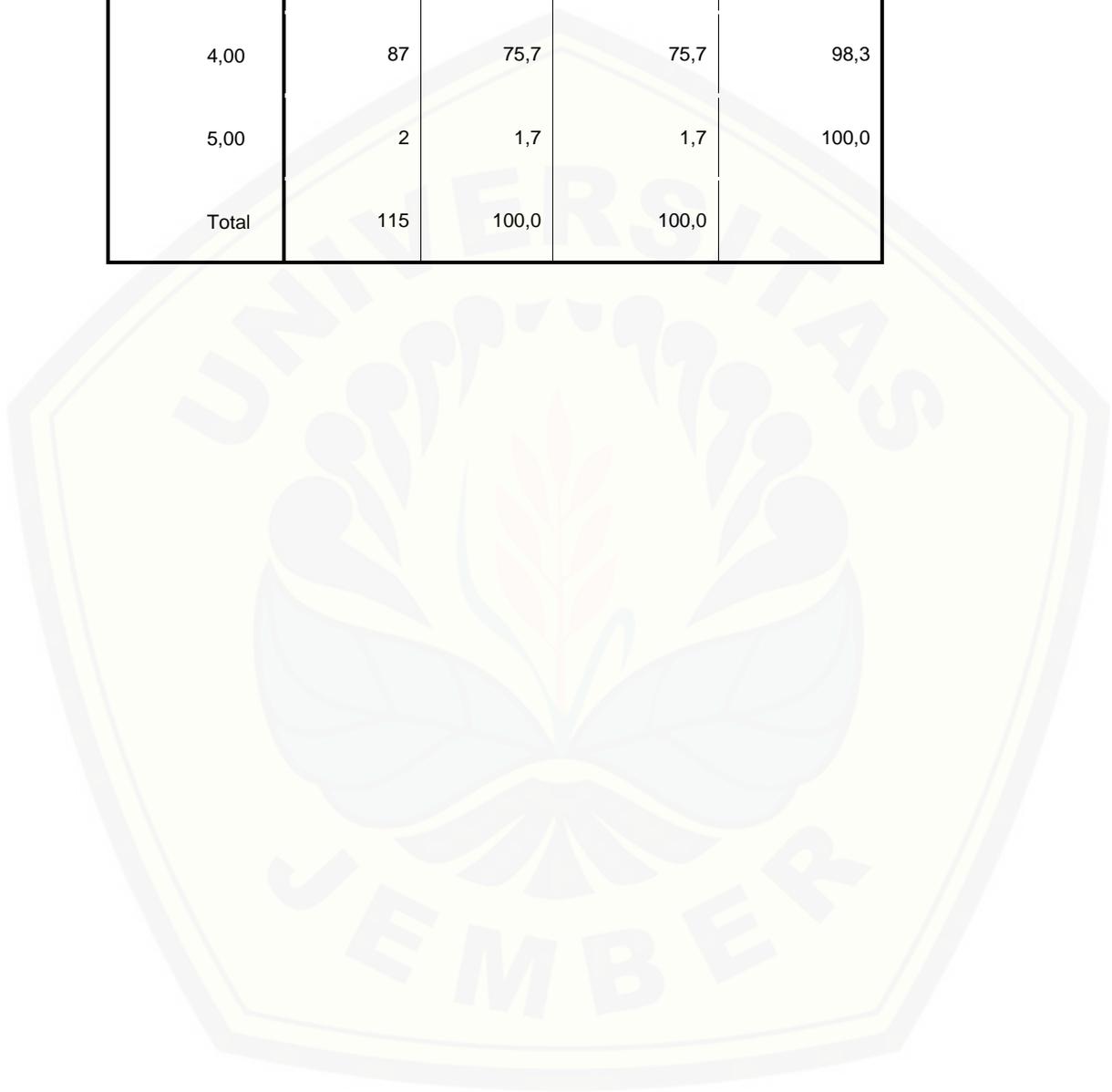
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	6,1	6,1	6,1
	3,00	33	28,7	28,7	34,8
	4,00	68	59,1	59,1	93,9
	5,00	7	6,1	6,1	100,0
Total		115	100,0	100,0	

X2pert5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	7,8	7,8	7,8
	3,00	13	11,3	11,3	19,1
	4,00	88	76,5	76,5	95,7
	5,00	5	4,3	4,3	100,0
Total		115	100,0	100,0	

X2pert6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	5,2	5,2	5,2
	3,00	20	17,4	17,4	22,6
	4,00	87	75,7	75,7	98,3
	5,00	2	1,7	1,7	100,0
Total		115	100,0	100,0	



Analisis Destribusi Frekuensi Variabel Z1 (Komitmen Kerja)

Statistics

		Z1pert1	Z1pert2	Z1pert3	Z1pert4
N	Valid	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,3826	3,4087	3,7391	3,4783
Std. Error of Mean		,07263	,06753	,05805	,09021
Median		4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Std. Deviation		,77892	,72421	,62249	,96743
Variance		,607	,524	,387	,936
Range		3,00	3,00	3,00	3,00
Minimum		2,00	2,00	2,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

Frequency Table

Z1pert1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	19	16,5	16,5	16,5
	3,00	35	30,4	30,4	47,0
	4,00	59	51,3	51,3	98,3
	5,00	2	1,7	1,7	100,0
Total		115	100,0	100,0	

Z1pert2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	12,2	12,2	12,2
	3,00	42	36,5	36,5	48,7
	4,00	57	49,6	49,6	98,3
	5,00	2	1,7	1,7	100,0
Total		115	100,0	100,0	

Z1pert3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	6,1	6,1	6,1
	3,00	20	17,4	17,4	23,5
	4,00	84	73,0	73,0	96,5
	5,00	4	3,5	3,5	100,0
Total		115	100,0	100,0	

Z1pert4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	20	17,4	17,4	17,4
	3,00	39	33,9	33,9	51,3
	4,00	37	32,2	32,2	83,5
	5,00	19	16,5	16,5	100,0
Total		115	100,0	100,0	

Analisis Destribusi Frekuensi Variabel Y1 (Kepuasan Kerja)

Statistics

		Y1pert1	Y1pert2	Y1pert3	Y1pert4	Y1pert5
N	Valid	115	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,7130	3,9217	3,7652	3,7652	3,9217
Std. Error of Mean		,07177	,05680	,06092	,05569	,04305
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Std. Deviation		,76966	,60911	,65334	,59722	,46165
Variance		,592	,371	,427	,357	,213
Range		3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
Minimum		2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Frequency Table

Y1pert1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	7,0	7,0	7,0
	3,00	31	27,0	27,0	33,9
	4,00	62	53,9	53,9	87,8
	5,00	14	12,2	12,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y1pert2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	6,1	6,1	6,1
	3,00	5	4,3	4,3	10,4
	4,00	93	80,9	80,9	91,3
	5,00	10	8,7	8,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y1pert3

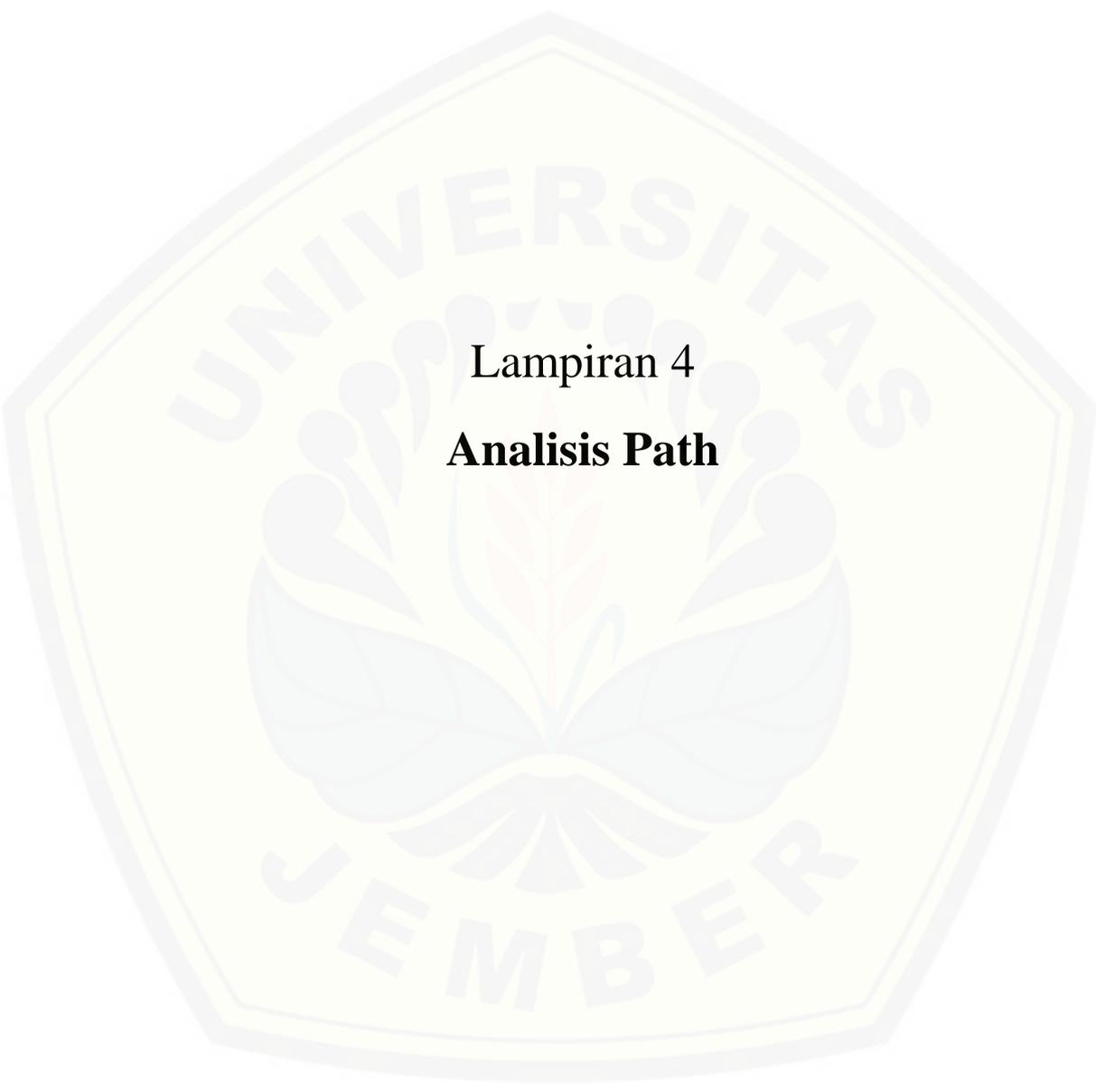
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	6,1	6,1	6,1
	3,00	20	17,4	17,4	23,5
	4,00	81	70,4	70,4	93,9
	5,00	7	6,1	6,1	100,0
Total		115	100,0	100,0	

Y1pert4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	3,5	3,5	3,5
	3,00	25	21,7	21,7	25,2
	4,00	80	69,6	69,6	94,8
	5,00	6	5,2	5,2	100,0
Total		115	100,0	100,0	

Y1pert5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	17	14,8	14,8	14,8
	4,00	90	78,3	78,3	93,0
	5,00	8	7,0	7,0	100,0
Total		115	100,0	100,0	



Lampiran 4
Analisis Path

Analisis Regresi Linear Berganda Jalur 1 Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: X2Rata-rata, Zscore: X1Rata-rata(a)		Enter

- a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-rata

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,698(a)	,487	,478	,72259010

- a Predictors: (Constant), Zscore: X2Rata-rata, Zscore: X1Rata-rata

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55,521	2	27,760	53,167	,000(a)
	Residual	58,479	112	,522		
	Total	114,000	114			

- a Predictors: (Constant), Zscore: X2Rata-rata, Zscore: X1Rata-rata
b Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-rata

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	BetaBStd. Error		
1	(Constant)	-1,87E-016	,067		,000	1,000
	Zscore: X1Rata-rata	,509	,073	,509	6,933	,000
	Zscore: X2Rata-rata	,319	,073	,319	4,346	,000

- a Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-r

Analisis Regresi Linear Berganda Jalur 2

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: Z1Rata-rata, Zscore: X2Rata-rata, Zscore: X1Rata-rata(a)		Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Zscore: Y1Rata-rata

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,812(a)	,660	,651	,59114738

a Predictors: (Constant), Zscore: Z1Rata-rata, Zscore: X2Rata-rata, Zscore: X1Rata-rata

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,210	3	25,070	71,741	,000(a)
	Residual	38,790	111	,349		
	Total	114,000	114			

a Predictors: (Constant), Zscore: Z1Rata-rata, Zscore: X2Rata-rata, Zscore: X1Rata-rata
b Dependent Variable: Zscore: Y1Rata-rata

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	BetaBStd. Error		
1	(Constant)	-2,99E-015	,055		,000	1,000
	Zscore: X1Rata-rata	,151	,072	,151	2,099	,038
	Zscore: X2Rata-rata	,442	,065	,442	6,812	,000
	Zscore: Z1Rata-rata	,379	,077	,379	4,907	,000

a Dependent Variable: Zscore: Y1Rata-rata



Lampiran 5

Uji Asumsi Klasik Jalur 1 dan 2

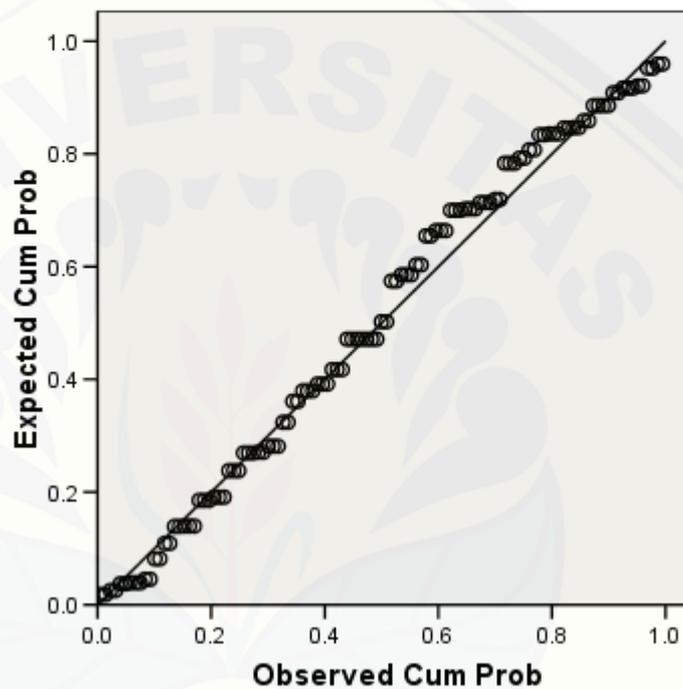


Uji Normalitas Jalur 1

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-rata

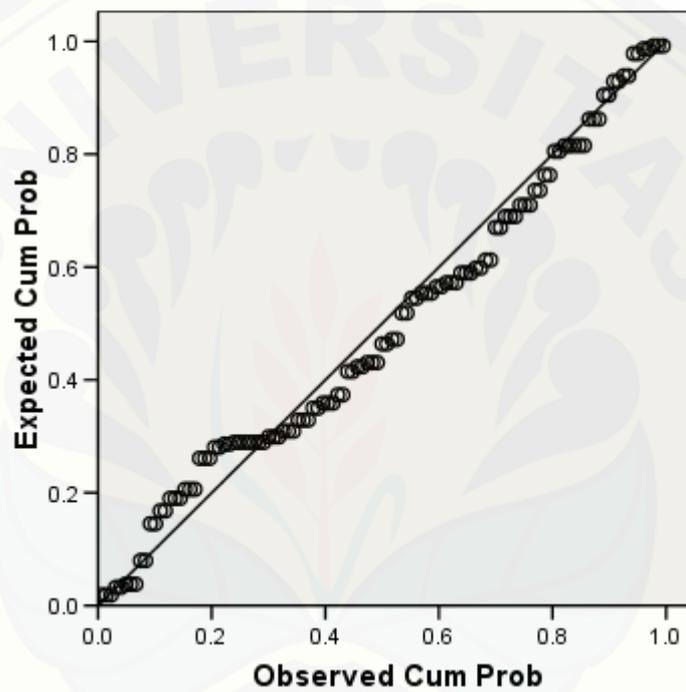


Uji Normalitas Jalur 2

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Zscore: Y1Rata-rata



Uji Multikolinearitas Jalur 1

Model Summary(a)

a Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-rata

Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Zscore: X1Rata-rata	,850	1,177
	Zscore: X2Rata-rata	,850	1,177

a Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-rata

Coefficient Correlations(a)

Model			Zscore: X2Rata-rata	Zscore: X1Rata-rata
1	Correlations	Zscore: X2Rata-rata	1,000	-,388
		Zscore: X1Rata-rata	-,388	1,000
	Covariances	Zscore: X2Rata-rata	,005	-,002
		Zscore: X1Rata-rata	-,002	,005

a Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-rata

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)Zscore: X1Rata-rata Zscore: X2Rata-rata	(Constant)	Zscore: X1Rata-rata
1	1	1,388	1,000	,00	,31	,31
	2	1,000	1,178	1,00	,00	,00
	3	,612	1,506	,00	,69	,69

a Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-rata

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,2587795	1,8289710	,0000000	,69787093	115
Residual	-1,51026487	1,25970805	,00000000	,71622354	115
Std. Predicted Value	-1,804	2,621	,000	1,000	115
Std. Residual	-2,090	1,743	,000	,991	115

a. Dependent Variable: Zscore: Z1Rata-rata



Uji Multikolinearitas Jalur 2

Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Zscore: X1Rata-rata	,794	1,682
	Zscore: X2Rata-rata	,727	1,376
	Zscore: Z1Rata-rata	,813	1,949

a Dependent Variable: Zscore: Y1Rata-rata

Coefficient Correlations(a)

Model			Zscore: Z1Rata-rata	Zscore: X2Rata-rata	Zscore: X1Rata-rata
1	Correlations	Zscore: Z1Rata-rata	1,000	-,380	-,348
		Zscore: X2Rata-rata	-,380	1,000	-,092
		Zscore: X1Rata-rata	-,348	-,092	1,000
1	Covariances	Zscore: Z1Rata-rata	,006	-,002	-,003
		Zscore: X2Rata-rata	-,002	,004	,000
		Zscore: X1Rata-rata	-,003	,000	,005

a Dependent Variable: Zscore: Y1Rata-rata

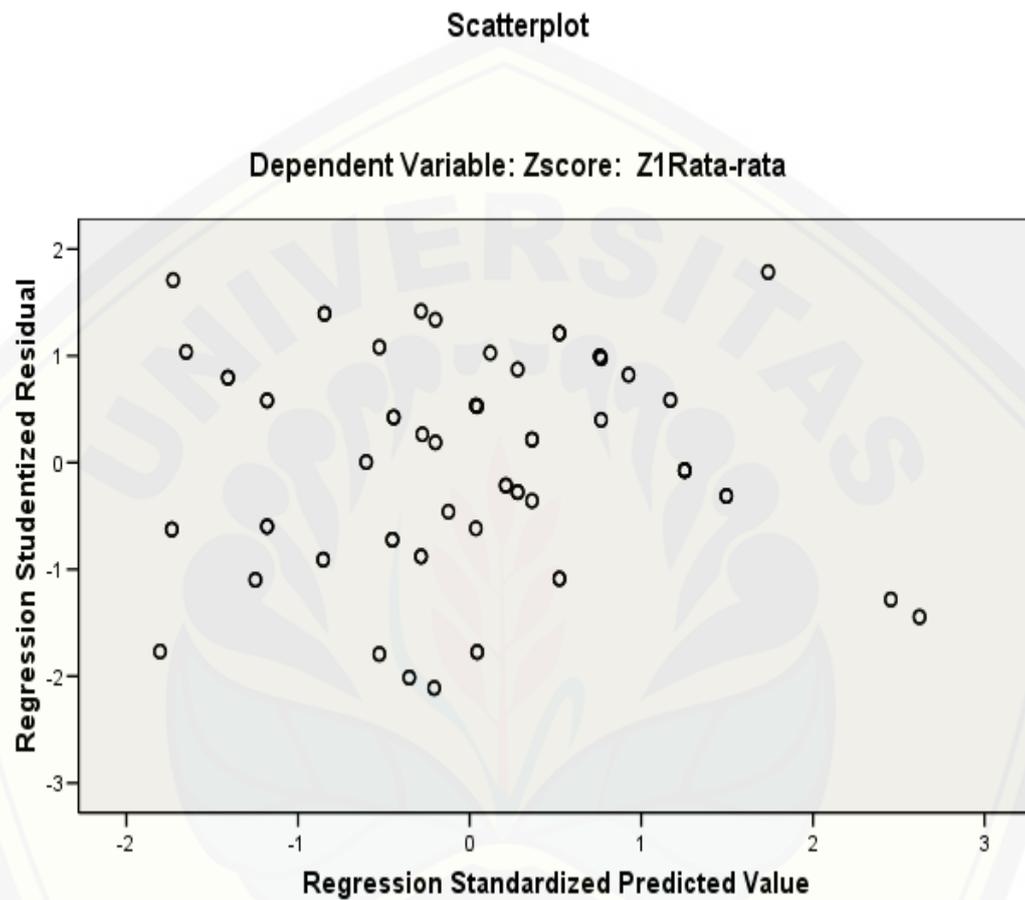
Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimen sion	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)Zscore: X1Rata-rata Zscore: X2Rata- rata	Zscore: Z1Rata-rata	(Constant)	Zscore: X1Rata- rata
1	1	2,031	1,000	,00	,10	,10	,10
	2	1,000	1,425	1,00	,00	,00	,00
	3	,626	1,802	,00	,30	,76	,02
	4	,343	2,434	,00	,60	,14	,88

a Dependent Variable: Zscore: Y1Rata-rata

Uji Heteroskedastisitas Jalur 1

Charts

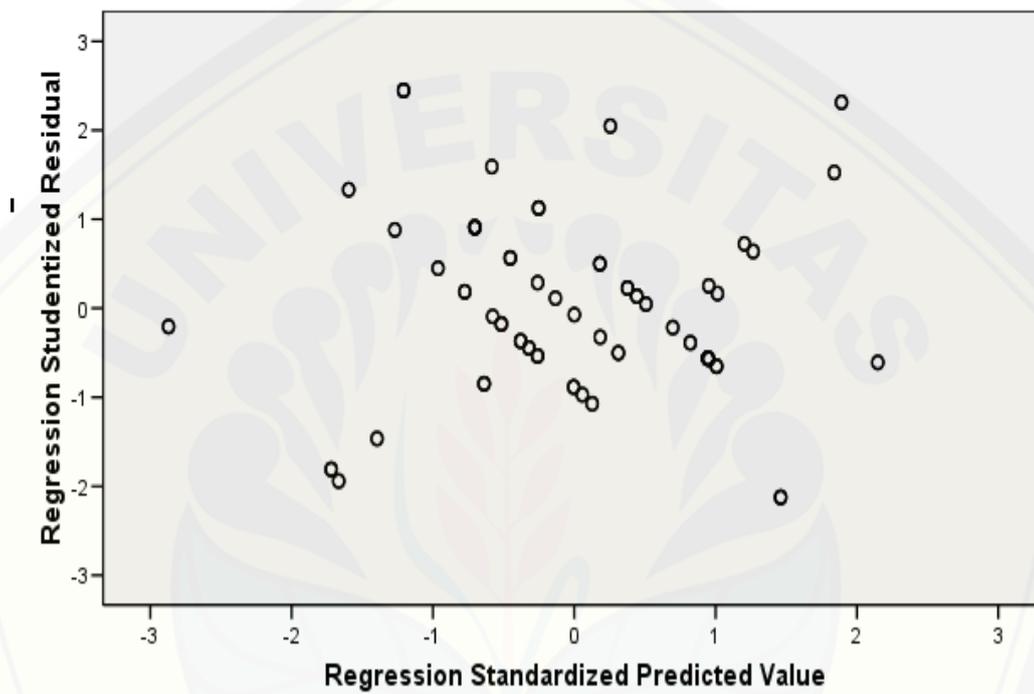


Uji Heteroskedastisitas Jalur 2

Charts

Scatterplot

Dependent Variable: Zscore: Y1Rata-rata





Lampiran 6

Hasil Data Observasi

Pengembangan karier										
NO	X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X1-6	X1-7	X1-8	X1 Jumlah	X1 Rata-rata
1	3	3	3	4	2	2	4	4	24	3
2	3	4	2	2	2	1	5	4	22	2.75
3	4	4	2	3	5	2	4	4	28	3.5
4	4	4	3	4	4	3	5	5	31	3.88
5	4	4	3	3	3	3	4	5	29	3.63
6	3	4	4	3	2	1	4	4	25	3.13
7	4	3	2	2	2	2	5	4	22	2.75
8	4	3	4	4	4	3	4	4	29	3.63
9	3	3	3	3	2	3	3	3	23	2.88
10	4	4	3	3	2	3	5	4	27	3.38
11	4	4	5	4	5	3	5	4	33	4.13
12	3	4	3	4	3	2	4	4	27	3.38
13	2	3	4	3	3	3	4	4	25	3.13
14	3	4	3	3	4	3	5	5	29	3.63
15	3	3	4	3	4	2	5	5	27	3.38
16	4	3	3	4	3	2	4	4	26	3.25
17	4	4	3	3	5	1	5	4	28	3.5
18	4	4	4	3	4	2	4	4	29	3.63
19	4	4	4	4	4	3	4	5	32	4
20	5	4	4	4	4	3	5	5	33	4.13
21	5	5	4	4	4	3	5	4	34	4.25
22	5	4	4	3	4	2	4	4	30	3.75
23	4	4	4	4	4	2	5	5	31	3.88
24	4	4	4	3	4	2	4	5	30	3.75
25	4	4	4	3	4	2	5	4	29	3.63
26	5	4	4	3	4	2	4	4	30	3.75
27	4	4	4	4	4	1	4	4	29	3.63
28	3	4	4	4	3	1	5	5	28	3.5
29	4	4	4	4	4	3	5	5	32	4
30	4	4	4	2	2	2	4	4	26	3.25
31	4	4	4	2	3	3	4	4	28	3.5
32	4	5	5	2	2	2	5	5	30	3.75
33	3	3	4	3	1	3	4	5	25	3.13
34	4	4	4	3	3	2	3	3	27	3.38
35	3	4	3	3	3	3	4	5	28	3.5

36	4	4	4	2	3	3	4	5	29	3.63
37	4	4	3	3	3	2	3	5	28	3.5
38	4	4	4	1	1	2	5	4	24	3
39	3	4	3	3	3	3	4	4	27	3.38
40	4	4	2	2	2	2	5	5	25	3.13
41	4	3	4	4	2	1	4	5	26	3.25
42	4	5	3	2	1	2	5	4	26	3.25
43	4	4	4	3	3	3	4	4	29	3.63
44	3	3	3	3	3	3	3	5	26	3.25
45	4	3	3	3	4	3	4	4	27	3.38
46	4	4	3	3	3	3	4	3	27	3.38
47	4	4	4	5	4	3	4	4	32	4
48	5	5	5	4	4	3	3	4	35	4.38
49	3	3	3	4	2	2	3	4	24	3
50	3	4	2	2	2	1	4	4	22	2.75
51	4	4	2	3	5	2	4	4	28	3.5
52	4	4	3	4	4	3	4	5	31	3.88
53	4	4	3	3	3	3	4	5	29	3.63
54	3	4	4	3	2	1	4	4	25	3.13
55	4	3	2	2	2	2	3	4	22	2.75
56	4	3	4	4	4	3	3	4	29	3.63
57	3	3	3	3	2	3	3	3	23	2.88
58	4	4	3	3	2	3	4	4	27	3.38
59	4	4	5	4	5	3	4	4	33	4.13
60	3	4	3	4	3	2	4	4	27	3.38
61	2	3	4	3	3	3	3	4	25	3.13
62	3	4	3	3	4	3	4	5	29	3.63
63	3	3	4	3	4	2	3	5	27	3.38
64	4	3	3	4	3	2	3	4	26	3.25
65	4	4	3	3	5	1	4	4	28	3.5
66	4	4	4	3	4	2	4	4	29	3.63
67	4	4	4	4	4	3	4	5	32	4
68	5	4	4	4	4	3	4	5	33	4.13
69	5	5	4	4	4	3	5	4	34	4.25
70	5	4	4	3	4	2	4	4	30	3.75
71	4	4	4	4	4	2	4	5	31	3.88
72	4	4	4	3	4	2	4	5	30	3.75
73	4	4	4	3	4	2	4	4	29	3.63
74	5	4	4	3	4	2	4	4	30	3.75
75	4	4	4	4	4	1	4	4	29	3.63
76	3	4	4	4	3	1	4	5	28	3.5

77	4	4	4	4	4	3	4	5	32	4
78	4	4	4	2	2	2	4	4	26	3.25
79	4	4	4	2	3	3	4	4	28	3.5
80	4	5	5	2	2	2	5	5	30	3.75
81	3	3	4	3	1	3	3	5	25	3.13
82	4	4	4	3	3	2	4	3	27	3.38
83	3	4	3	3	3	3	4	5	28	3.5
84	4	4	4	2	3	3	4	5	29	3.63
85	4	4	3	3	3	2	4	5	28	3.5
86	4	4	4	1	1	2	4	4	24	3
87	3	4	3	3	3	3	4	4	27	3.38
88	4	4	2	2	2	2	4	5	25	3.13
89	4	3	4	4	2	1	3	5	26	3.25
90	4	5	3	2	1	2	5	4	26	3.25
91	4	4	4	3	3	3	4	4	29	3.63
92	3	3	3	3	3	3	3	5	26	3.25
93	4	3	3	3	4	3	3	4	27	3.38
94	4	4	3	3	3	3	4	3	27	3.38
95	4	4	4	5	4	3	4	4	32	4
96	5	5	5	4	4	3	5	4	35	4.38
97	3	3	3	4	2	2	3	4	24	3
98	3	4	2	2	2	1	4	4	22	2.75
99	4	4	2	3	5	2	4	4	28	3.5
100	4	4	3	4	4	3	4	5	31	3.88
101	4	4	3	3	3	3	4	5	29	3.63
102	3	4	4	3	2	1	4	4	25	3.13
103	4	3	2	2	2	2	3	4	22	2.75
104	4	3	4	4	4	3	3	4	29	3.63
105	3	3	3	3	2	3	3	3	23	2.88
106	4	4	3	3	2	3	4	4	27	3.38
107	4	4	5	4	5	3	4	4	33	4.13
108	3	4	3	4	3	2	4	4	27	3.38
109	2	3	4	3	3	3	3	4	25	3.13
110	3	4	3	3	4	3	4	5	29	3.63
111	3	3	4	3	4	2	3	5	27	3.38
112	4	3	3	4	3	2	3	4	26	3.25
113	4	4	3	3	5	1	4	4	28	3.5
114	4	4	4	3	4	2	4	4	29	3.63
115	4	4	4	4	4	3	4	5	32	4

Penilaian Kinerja

NO	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X2-6	X2 Jumlah	X2 Rata- rata
1	4	4	3	4	4	4	23	3.83
2	4	4	4	3	4	4	24	4
3	4	4	4	4	4	4	24	4
4	3	4	4	4	2	3	19	3.17
5	3	4	3	4	4	4	21	3.5
6	4	4	4	3	4	4	24	4
7	4	4	4	3	4	4	24	4
8	4	4	4	4	4	4	24	4
9	3	3	2	4	4	4	19	3.17
10	4	4	4	4	4	4	24	4
11	4	4	4	5	4	4	24	4
12	4	3	4	4	4	3	22	3.67
13	2	3	4	3	4	3	18	3
14	3	4	4	3	3	4	21	3.5
15	4	3	3	4	3	4	21	3.5
16	3	3	4	3	4	3	20	3.33
17	5	4	4	4	5	4	27	4.5
18	4	4	4	3	3	4	23	3.83
19	4	4	4	4	4	4	24	4
20	5	5	5	4	5	5	30	5
21	4	4	4	4	4	4	24	4
22	4	4	4	4	4	4	24	4
23	4	5	4	4	4	4	25	4.17
24	4	4	4	4	4	4	24	4
25	4	4	4	4	4	4	24	4
26	4	5	4	4	4	4	25	4.17
27	4	3	4	4	4	4	23	3.83
28	4	4	4	4	2	3	21	3.5
29	4	4	4	4	4	4	24	4
30	3	4	4	4	4	4	22	3.67
31	3	4	3	4	4	4	21	3.5
32	3	2	2	5	4	3	17	2.83
33	2	4	4	4	2	2	16	2.67
34	4	4	4	4	4	4	24	4
35	4	4	4	4	4	4	24	4
36	4	4	4	4	4	4	24	4
37	4	3	4	4	4	4	23	3.83
38	3	4	3	3	3	2	18	3
39	3	3	3	4	4	4	20	3.33

40	3	4	2	4	4	3	19	3.17
41	4	4	4	4	4	4	24	4
42	2	3	3	4	2	2	14	2.33
43	3	4	3	4	3	3	19	3.17
44	3	4	4	4	4	4	22	3.67
45	4	4	3	4	4	4	23	3.83
46	3	4	4	5	4	4	22	3.67
47	4	4	4	4	4	4	24	4
48	5	5	5	5	4	4	28	4.67
49	4	4	3	4	4	4	23	3.83
50	4	4	4	4	4	4	24	4
51	4	4	4	4	4	4	24	4
52	3	4	4	3	2	3	19	3.17
53	3	4	3	3	4	4	21	3.5
54	4	4	4	4	4	4	24	4
55	4	4	4	4	4	4	24	4
56	4	4	4	4	4	4	24	4
57	3	3	2	3	4	4	19	3.17
58	4	4	4	4	4	4	24	4
59	4	4	4	4	4	4	24	4
60	4	3	4	4	4	3	22	3.67
61	2	3	4	2	4	3	18	3
62	3	4	4	3	3	4	21	3.5
63	4	3	3	4	3	4	21	3.5
64	3	3	4	3	4	3	20	3.33
65	5	4	4	5	5	4	27	4.5
66	4	4	4	4	3	4	23	3.83
67	4	4	4	4	4	4	24	4
68	5	5	5	5	5	5	30	5
69	4	4	4	4	4	4	24	4
70	4	4	4	4	4	4	24	4
71	4	5	4	4	4	4	25	4.17
72	4	4	4	4	4	4	24	4
73	4	4	4	4	4	4	24	4
74	4	5	4	4	4	4	25	4.17
75	4	3	4	4	4	4	23	3.83
76	4	4	4	4	2	3	21	3.5
77	4	4	4	4	4	4	24	4
78	3	4	4	3	4	4	22	3.67
79	3	4	3	3	4	4	21	3.5
80	3	2	2	3	4	3	17	2.83

81	2	4	4	2	2	2	16	2.67
82	4	4	4	4	4	4	24	4
83	4	4	4	4	4	4	24	4
84	4	4	4	4	4	4	24	4
85	4	3	4	4	4	4	23	3.83
86	3	4	3	3	3	2	18	3
87	3	3	3	3	4	4	20	3.33
88	3	4	2	3	4	3	19	3.17
89	4	4	4	4	4	4	24	4
90	2	3	3	2	2	2	14	2.33
91	3	4	3	3	3	3	19	3.17
92	3	4	4	3	4	4	22	3.67
93	4	4	3	4	4	4	23	3.83
94	3	4	4	3	4	4	22	3.67
95	4	4	4	4	4	4	24	4
96	5	5	5	5	4	4	28	4.67
97	4	4	3	4	4	4	23	3.83
98	4	4	4	4	4	4	24	4
99	4	4	4	4	4	4	24	4
100	3	4	4	3	2	3	19	3.17
101	3	4	3	3	4	4	21	3.5
102	4	4	4	4	4	4	24	4
103	4	4	4	4	4	4	24	4
104	4	4	4	4	4	4	24	4
105	3	3	2	3	4	4	19	3.17
106	4	4	4	4	4	4	24	4
107	4	4	4	4	4	4	24	4
108	4	3	4	4	4	3	22	3.67
109	2	3	4	2	4	3	18	3
110	3	4	4	3	3	4	21	3.5
111	4	3	3	4	3	4	21	3.5
112	3	3	4	3	4	3	20	3.33
113	5	4	4	5	5	4	27	4.5
114	4	4	4	4	3	4	23	3.83
115	4	4	4	4	4	4	24	4

Komitmen						
NO	Z1-1	Z1-2	Z1-3	Z1-4	Z Jumlah	Z Rata-rata
1	3	3	3	2	11	2.75
2	2	4	4	3	13	3.25
3	4	3	4	3	14	3.5
4	3	4	3	4	14	3.5
5	3	2	4	2	11	2.75
6	2	3	4	3	12	3
7	3	2	4	2	11	2.75
8	4	3	3	3	13	3.25
9	3	3	2	2	10	2.5
10	4	4	3	4	15	3.75
11	4	4	4	4	16	4
12	2	3	4	3	12	3
13	4	3	3	3	13	3.25
14	4	4	3	4	15	3.75
15	3	4	4	3	14	3.5
16	3	4	4	4	15	3.75
17	4	4	4	5	17	4.25
18	4	3	4	4	15	3.75
19	4	4	4	4	16	4
20	4	4	4	4	16	4
21	5	5	5	5	20	5
22	4	4	4	5	17	4.25
23	4	4	4	5	17	4.25
24	4	4	4	4	16	4
25	4	4	4	5	17	4.25
26	4	4	4	5	17	4.25
27	3	4	4	3	14	3.5
28	4	3	4	3	14	3.5
29	4	4	4	4	16	4
30	2	2	4	2	10	2.5
31	4	4	4	4	16	4
32	2	3	2	3	10	2.5
33	4	3	4	3	14	3.5
34	3	3	4	3	13	3.25
35	3	4	4	5	16	4
36	4	4	4	5	17	4.25
37	3	4	4	5	16	4
38	3	3	4	3	13	3.25

39	3	3	4	3	13	3.25
40	2	2	4	2	10	2.5
41	2	2	4	2	10	2.5
42	2	2	2	2	8	2
43	4	3	3	4	14	3.5
44	4	3	5	3	15	3.75
45	3	3	4	3	13	3.25
46	4	4	4	4	16	4
47	4	4	4	4	16	4
48	4	4	4	4	16	4
49	3	3	3	2	11	2.75
50	2	4	4	3	13	3.25
51	4	3	4	3	14	3.5
52	3	4	3	4	14	3.5
53	3	2	4	2	11	2.75
54	2	3	4	3	12	3
55	3	2	4	2	11	2.75
56	4	3	3	3	13	3.25
57	3	3	2	2	10	2.5
58	4	4	3	4	15	3.75
59	4	4	4	4	16	4
60	2	3	4	3	12	3
61	4	3	3	3	13	3.25
62	4	4	3	4	15	3.75
63	3	4	4	3	14	3.5
64	3	4	4	4	15	3.75
65	4	4	4	5	17	4.25
66	4	3	4	4	15	3.75
67	4	4	4	4	16	4
68	4	4	4	4	16	4
69	5	5	5	5	20	5
70	4	4	4	5	17	4.25
71	4	4	4	5	17	4.25
72	4	4	4	4	16	4
73	4	4	4	5	17	4.25
74	4	4	4	5	17	4.25
75	3	4	4	3	14	3.5
76	4	3	4	3	14	3.5
77	4	4	4	4	16	4
78	2	2	4	2	10	2.5
79	4	4	4	4	16	4

80	2	3	2	3	10	2.5
81	4	3	4	3	14	3.5
82	3	3	4	3	13	3.25
83	3	4	4	5	16	4
84	4	4	4	5	17	4.25
85	3	4	4	5	16	4
86	3	3	4	3	13	3.25
87	3	3	4	3	13	3.25
88	2	2	4	2	10	2.5
89	2	2	4	2	10	2.5
90	2	2	2	2	8	2
91	4	3	3	4	14	3.5
92	4	3	5	3	15	3.75
93	3	3	4	3	13	3.25
94	4	4	4	4	16	4
95	4	4	4	4	16	4
96	4	4	4	4	16	4
97	3	3	3	2	11	2.75
98	2	4	4	3	13	3.25
99	4	3	4	3	14	3.5
100	3	4	3	4	14	3.5
101	3	2	4	2	11	2.75
102	2	3	4	3	12	3
103	3	2	4	2	11	2.75
104	4	3	3	3	13	3.25
105	3	3	2	2	10	2.5
106	4	4	3	4	15	3.75
107	4	4	4	4	16	4
108	2	3	4	3	12	3
109	4	3	3	3	13	3.25
110	4	4	3	4	15	3.75
111	3	4	4	3	14	3.5
112	3	4	4	4	15	3.75
113	4	4	4	5	17	4.25
114	4	3	4	4	15	3.75
115	4	4	4	4	16	4

Kepuasan Kerja							
NO	Y1-1	Y1-2	Y1-3	Y1-4	Y1-5	Y Jumlah	Y Rata-rata
1	4	4	4	3	4	19	3.8
2	4	4	5	4	3	20	4
3	3	4	4	4	4	19	3.8
4	4	4	3	4	4	19	3.8
5	3	4	4	3	4	18	3.6
6	4	3	4	4	3	18	3.6
7	3	4	3	4	3	17	3.4
8	4	4	4	4	4	20	4
9	3	2	2	3	4	14	2.8
10	4	4	4	4	4	20	4
11	4	4	4	4	4	20	4
12	3	4	3	4	4	18	3.6
13	4	4	4	4	4	20	4
14	4	4	3	4	3	18	3.6
15	3	4	4	4	3	18	3.6
16	3	4	3	4	4	18	3.6
17	4	4	3	4	4	19	3.8
18	4	4	4	4	4	20	4
19	4	4	4	4	4	20	4
20	5	5	4	4	4	22	4.4
21	5	5	4	5	5	24	4.8
22	5	4	4	4	4	21	4.2
23	5	5	4	4	4	22	4.4
24	4	4	4	4	4	20	4
25	5	4	4	4	4	21	4.2
26	5	5	4	4	4	22	4.4
27	4	4	4	3	4	19	3.8
28	4	4	3	4	4	19	3.8
29	4	4	4	4	4	20	4
30	3	4	4	3	4	18	3.6
31	3	4	4	3	4	18	3.6
32	4	2	2	2	4	14	2.8
33	2	4	2	3	4	15	3
34	3	4	4	3	4	18	3.6
35	4	4	4	4	4	20	4
36	4	4	4	4	4	20	4
37	4	4	4	4	4	20	4
38	2	4	5	2	5	18	3.6

39	4	4	4	3	4	19	3.8
40	2	4	4	4	4	18	3.6
41	4	4	4	4	4	20	4
42	2	2	4	3	3	14	2.8
43	3	4	4	3	4	18	3.6
44	4	3	4	4	4	19	3.8
45	3	4	4	4	4	19	3.8
46	4	4	4	5	5	22	4.4
47	4	4	4	4	4	20	4
48	5	5	5	5	5	25	5
49	4	4	4	3	4	19	3.8
50	4	4	5	4	3	20	4
51	3	4	4	4	4	19	3.8
52	4	4	3	4	4	19	3.8
53	3	4	4	3	4	18	3.6
54	4	3	4	4	3	18	3.6
55	3	4	3	4	3	17	3.4
56	4	4	4	4	4	20	4
57	3	2	2	3	4	14	2.8
58	4	4	4	4	4	20	4
59	4	4	4	4	4	20	4
60	3	4	3	4	4	18	3.6
61	4	4	4	4	4	20	4
62	4	4	3	4	3	18	3.6
63	3	4	4	4	3	18	3.6
64	3	4	3	4	4	18	3.6
65	4	4	3	4	4	19	3.8
66	4	4	4	4	4	20	4
67	4	4	4	4	4	20	4
68	5	5	4	4	4	22	4.4
69	5	5	4	5	5	24	4.8
70	5	4	4	4	4	21	4.2
71	5	5	4	4	4	22	4.4
72	4	4	4	4	4	20	4
73	5	4	4	4	4	21	4.2
74	5	5	4	4	4	22	4.4
75	4	4	4	3	4	19	3.8
76	4	4	3	4	4	19	3.8
77	4	4	4	4	4	20	4
78	3	4	4	3	4	18	3.6
79	3	4	4	3	4	18	3.6

80	4	2	2	2	4	14	2.8
81	2	4	2	3	4	15	3
82	3	4	4	3	4	18	3.6
83	4	4	4	4	4	20	4
84	4	4	4	4	4	20	4
85	4	4	4	4	4	20	4
86	2	4	5	2	5	18	3.6
87	4	4	4	3	4	19	3.8
88	2	4	4	4	4	18	3.6
89	4	4	4	4	4	20	4
90	2	2	4	3	3	14	2.8
91	3	4	4	3	4	18	3.6
92	4	3	4	4	4	19	3.8
93	3	4	4	4	4	19	3.8
94	4	4	4	5	5	22	4.4
95	4	4	4	4	4	20	4
96	5	5	5	5	5	25	5
97	4	4	4	3	4	19	3.8
98	4	4	5	4	3	20	4
99	3	4	4	4	4	19	3.8
100	4	4	3	4	4	19	3.8
101	3	4	4	3	4	18	3.6
102	4	3	4	4	3	18	3.6
103	3	4	3	4	3	17	3.4
104	4	4	4	4	4	20	4
105	3	2	2	3	4	14	2.8
106	4	4	4	4	4	20	4
107	4	4	4	4	4	20	4
108	3	4	3	4	4	18	3.6
109	4	4	4	4	4	20	4
110	4	4	3	4	3	18	3.6
111	3	4	4	4	3	18	3.6
112	3	4	3	4	4	18	3.6
113	4	4	3	4	4	19	3.8
114	4	4	4	4	4	20	4
115	4	4	4	4	4	20	4

