



**PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN, SENIORITAS,  
DAN MOTIVASI TERHADAP KARIR KARYAWAN  
KANTOR DEPARTEMEN AGAMA  
KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Pada Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Jember**

Oleh :

**AHMAD MUTOHAR**

**NIM : 000820101004**

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN UNIVERSITAS JEMBER**

**2005**

**PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN, SENIORITAS,  
DAN MOTIVASI TERHADAP KARIR KARYAWAN  
KANTOR DEPARTEMEN AGAMA  
KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister dalam  
Program Studi Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Jember

**OLEH:**

**DRS. AHMAD MUTOHAR**

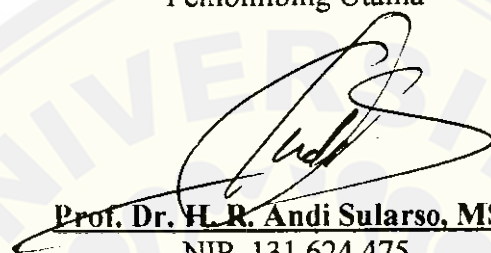
**NIM: 000820101004**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2005**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis ini telah diterima  
Tanggal,       Maret 2005

Perabimbing Utama



**Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM**  
NIP. 131 624 475

Pembimbing Anggota



**Drs. Marjanto, MM.**  
NIP. 130 324 100

Mengetahui  
Ketua Program Studi Manajemen  
Program Pasca Sarjana Universitas Jember



**Hadi Paramu, SE.MBA. P.hd**  
NIP 132 056 183

**JUDUL TESIS**

**PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN, SENIORITAS, DAN MOTIVASI  
TERHADAP KARIR KARYAWAN KANTOR DEPARTEMEN AGAMA  
KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Ahmad Mutohar  
N.I.M : 000820101004  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

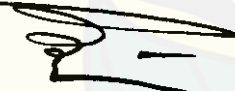
telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal

**31 Maret 2005**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

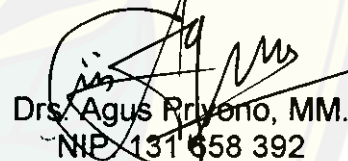
**Susunan Tim Penguji**

Ketua,



Drs. Budi Nurhardjo, M.Si  
NIP. 131 403 353

Anggota I,



Drs. Agus Priyono, MM.  
NIP. 131 658 392

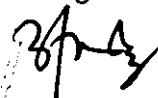
Anggota II,



Prof. Dr. H. R. Andi Sutarso, MSM  
NIP. 131 624 475

**Mengetahui/Menyetujui**

Universitas Jember Program Pascasarjana  
Program Studi Manajemen  
Ketua Program Studi



**Hadi Paramu, SE, MBA, PhD.**  
NIP. 132 056 183

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah, karena rahmat dan karunia-Nya semata maka penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Dalam proses penyusunannya, tesis yang berjudul: "Pengaruh Tingkat Pendidikan, Senioritas, dan Motivasi Karyawan Departemen Agama Jember" ini telah melibatkan berbagai pihak yang memberikan bantuan dan dorongan untuk penulis. Karenanya, dengan iringan doa agar Allah Swt yang membalas segala kebaikan-kebaikannya, penulis hendak menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Rektor Universitas Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sehingga dapat mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Jember.
2. Bapak Hadi Paramu, SE., MBA., Phd selaku Ketua Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Jember, untuk kesempatan yang diberikan sehingga penulis dapat mengikuti Program Studi Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Jember.
3. Bapak Kamarul Imam, M.Sc, selaku sekretaris Program Studi Manajemen untuk dukungannya dalam bidang akademik, serta masukan dan sarannya yang telah diberikan agar penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis maupun studi di Universitas Jember.
4. Bapak Prof. Dr. H. R. Andi Sudarso, MSM, dan bapak Drs. Marjanto, MM., selaku pembimbing yang dengan tulus memberikan bimbingan, konsultasi selama proses, persiapan, pelaksanaan penelitian sehingga penulisan tesis ini bisa rampung.
5. Segenap dosen program studi manajemen yang telah membekali penulis dengan ilmu yang bermanfaat selama menempuh pendidikan.
6. Bapak Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian di Departemen Agama Kabupaten Jember.

7. Rekan-rekan yang membantu penulis untuk berdiskusi serta memberikan dukungan, saudaraku Muhibbin, Muh Chotib, Muh. Khusnuridlo, Sofyan Tsauri.
8. Khusus kepada penyemangatku, istri tercinta Nikmaturrahmah dan buah hatiku Islahiani Rufaida dan Zilfaniah Firdaus yang tiada henti-hentinya memberikan dorongan, semangat dan doa sehingga dapat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Jember.

Akhirnya dengan iringan doa semoga Allah Swt memberikan balasan atas apa yang telah diberikan kepada penulis. Harapan penulis, semoga Allah Swt melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin...

Jember, Maret 2005

**Penulis**



## RINGKASAN

### Pengaruh Tingkat Pendidikan, Senioritas dan Motivasi terhadap Karir Karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember

AHMAD MUTOHAR

Perjalanan karir seorang karyawan memang tidaklah sama, ada yang cepat ada pula yang lambat. Tetapi secara umum, perjalanan karir seorang karyawan (pegawai negeri sipil) ditentukan oleh beberapa hal, misalnya jenjang kepangkatan, pendidikan, senioritas, sikap, pengalaman, dan lain-lain. Demikian pula yang terjadi di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember, karir seorang karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

Penelitian ini berangkat dari sebuah permasalahan, bagaimanakah pengaruh tingkat pendidikan, senioritas, dan motivasi terhadap karir karyawan pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember? Dari permasalahan ini penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, senioritas, dan motivasi terhadap karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember sebagai populasi dengan jumlah sampel berjumlah 42 orang. Variabel bebas ( $X$ ), adalah tingkat pendidikan ( $X_1$ ), senioritas ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ). Sedangkan variabel terikat ( $Y$ ), adalah karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

Setelah dilakukan analisis terhadap hasil penelitian, diketahui bahwa variabel pendidikan, senioritas dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Dengan nilai signifikansi  $F$  hitung 0,001 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan nilai koefisien determinasi berganda  $R$  squared sebesar 33,5%. Nilai koefisien berganda sebesar 0,579 yang menunjukkan adanya hubungan secara bersama-sama yang cukup kuat antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Variabel tingkat pendidikan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember dengan  $t_{hitung}$   $X_1$  sebesar 2,306 dengan tingkat signifikansi 0,027 ( $p < 0,05$ ). Variabel senioritas  $X_2$  nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,981 dengan tingkat signifikansi 0,022 ( $p < 0,05$ ). Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel senioritas ( $X_2$ ) terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

Sementara hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi ( $X_3$ ) sebesar 2,382 dengan tingkat signifikansi 0,022 ( $p < 0,05$ ). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi ( $X_3$ ) terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Berdasarkan nilai beta pada tabel 5.19 maka diantara dua variabel bebas yaitu tingkat pendidikan dan motivasi yang berpengaruh lebih dominan adalah variabel motivasi. Berarti ada pengaruh yang cukup signifikan antara variabel motivasi ( $X_3$ ) terhadap karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

## ABSTRACT

### **The Influence of Education Level, Seniority, and Motivation to Career of Employees of Office of Religion Departement in Region Jember**

**AHMAD MUTOHAR**

Evry employee always hopes his or her career can improve well. Such hope also experienced by career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember. But there are many things necessary to be considered in getting good career. Some of them are appropriate education level and high motivation. But seniority often influences as well. This research has purposes to analyze and observe the influence of education level, seniority, and motivation to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember.

As explanatory research, this research using 42 sample of respondents (37%) of existing population. Independent variable (X) consist of education level ( $X_1$ ), seniority ( $X_2$ ), and motivation ( $X_3$ ). The dependent variable (Y) is career. Data gathering process is run by observation and interview by spreading questionnaires to respondents that chosen randomly. The collected data then processed after editing, coding, and tabulation. The data analyzed by using multiple regression analysis model that processed through SPSS program.

The result of this research simultaneously illustrate that education, seniority, and motivation have influence to to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember. There is significant influence between education level variable ( $X_1$ ) and motivation ( $X_3$ ) to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember. But seniority variable ( $X_2$ ) does not have any influence to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember.

Key words: education level, seniority, motivation, and career.



## SUMMARY

### **The Influence of Education Level, Seniority, and Motivation to Career of Employees of Office of Religion Department in Region Jember**

**AHMAD MUTOHAR**

The flow of someone's career is possibly not the same, there are fast and slow also. But ordinary walking on career are supported many factors, education, seniority, attitude, knowledge, etc. As in Office of Religion Department in Region Jember, employee's career is influed by those factors.

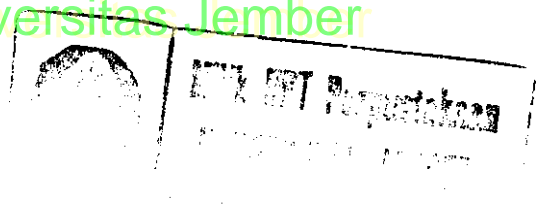
This study is based from problem, how is the influence of education level, seniurity, and motivation to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember.

The population of this research is employees of Office of Religion Departement in Region Jember, with number of samples is 42 respondents. The dependent variable (X) are education level ( $X_1$ ), seniority ( $X_2$ ), and motivation ( $X_3$ ). The dependent variable (Y) is career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember.

The results of this research simultaneously illustrate that level ducation variable and motivation have significant influence to carer of employees of Office of Religion Departement in Region Jember. This can b viewed from significant valu  $F_{counted}$  0,001 ( $p < 0,05$ ). Meanwhile multiple coefficient determination R squared is 3,35%. Nd value of multiple corrlation coefficient is 0,579 that simultaneously show strongly relationship between independnt variable and dpendent variable.

Partially, education level variable has significant influence to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember, this is showed  $t_{counted} X_1$  is 2,306 with signification 0,027 ( $p < 0,05$ ). Seniority ( $X_2$ ) value  $t_{counted}$  is -0,981 with signification 0,333 ( $p > 0,05$ ). It means thre is no significant influence between seniority variable to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember. Motivation ( $X_3$ ), value  $t_{counted} (X_3)$  is 2,382 with signification to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember with signification 0,022 ( $p < 0,05$ ). It means thr is significan influence between motivation variable ( $X_3$ ) to career employees of Office of Religion Departement in Region Jember.

From that illustration can be understood that education level and motivation partially has influenc to career, and more dominant is motivation. Motivation is major generator for individual to achieve better performance, including mor conscious to keep learning and steps higher education level, more conscious to be productive for reaching leadership ability. Seniority variable partially does not have any influence to career of employees of Office of Religion Departement in Region Jember.



**DAFTAR ISI**

Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Persyaratan Gelar.....	iii
Persetujuan .....	iv
Penetapan Panitia Penguji Tesis .....	v
Ucapan Terima Kasih .....	vi
Ringkasan .....	vii
Abstrak.....	ix
Summary.....	x
Daftar Isi .....	xi
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1    Latar belakang masalah .....	1
1.2    Rumusan masalah .....	4
1.3    Tujuan penelitian .....	4
1.4    Manfaat penelitian .....	4
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
2.1    Penelitian Terdahulu .....	6
2.2    Karir .....	7
2.3    Pendidikan.....	14
2.4    Senioritas .....	15
2.5    Motivasi .....	16
2.6    Teori Kebutuhan Maslow .....	16
<b>BAB III    KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESISI               PENELITIAN</b>	
3.1    Kerangka Konseptual .....	19
3.2    Hipotesis Penelitian .....	20
<b>BAB IV    METODE PENELITIAN</b>	
4.1    Rancangan Penelitian .....	21
4.2    Populasi dan Sampel .....	21
4.3    Variabel Penelitian .....	22
4.4    Instrumen Penelitian .....	24
4.5    Lokasi .....	26
4.6    Prosedur Pengumpulan Data .....	26
4.7    Cara Pengelohan Data .....	27
4.8    Cara Analisis Data .....	28

<b>BAB V</b>	<b>ANALISIS HASIL PENELITIAN</b>	
5.1	Gambaran Umum Kantor Departemen Agama Kab. Jember .....	30
5.2	Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan tata Kerja .....	31
5.3	Deskripsi Responden .....	34
5.4	Deskripsi Variabel Penelitian.....	40
5.5	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	41
5.6	Uji Persyaratan Regresi Linier Berganda .....	45
5.7	Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	46
5.8	Pembuktian Hipotesis .....	47
<b>BAB VI</b>	<b>PEMBAHASAN</b>	
6.1	Pengaruh Simultan Variabel Tingkat Pendidikan, Senioritas, Motivasi Terhadap Karir Karyawan Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember .....	50
6.2	Pengaruh Parsial Tingkat Pendidikan Terhadap Karir Karyawan Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember .....	51
6.3	Pengaruh Senioritas Terhadap Karir Karyawan Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember .....	52
6.4	Pengaruh Motivasi Terhadap Karir Karyawan Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember .....	53
<b>BAB VII</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
7.1	Kesimpulan .....	56
7.2	Saran .....	56
DAFTAR PUSTAKA	.....	58
LAMPIRAN		

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Jaman terus bergerak dengan segala perubahan yang dibawanya hingga kini kita berada pada era globalisasi yang mana perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) sudah demikian pesat perkembangannya, demikian juga dengan dimensi kehidupan yang lain sudah mengalami perubahan yang sangat luar biasa. Mau tidak mau atau suka tidak suka hal tersebut membuka mata kita untuk melihat ke masa depan yang penuh tantangan dan persaingan. Disini, kesadaran bagi setiap sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kualitas diri agar tidak tertinggal dari yang lain adalah sebuah keharusan.

Sehingga bisa dipastikan bahwa di seluruh sektor kehidupan dibutuhkan peningkatan kualitas, terutama pada SDM, karena setinggi apapun teknologi, sebanyak apapun SDA (Sumber Daya Alam), sesempurna apapun suatu sistem, jika tidak didukung dengan SDM yang mumpuni tentu semua itu tidak ada artinya

Kondisi SDM di Indonesia saat ini masih sangat jauh dari harapan, terbukti dengan hasil survey yang dikeluarkan oleh *United Nations for Development Program* (UNDP) tahun 2003 mengenai *Human Development Indexs* (HDI) Indonesia berada pada urutan ke 112 kualitas SDM-nya, sehingga mau tidak mau bangsa ini harus bekerja ekstra keras untuk meningkatkan kualitas SDM-nya. Apalagi Indonesia dikenal sebagai negara yang tingkat korupsinya tinggi di dunia, jelas-jelas hal tersebut menunjukkan kualitas SDM yang rendah. Sementara jika dilihat dari sisi kuantitas, Indonesia memiliki SDM yang sangat besar.

Rendahnya kualitas SDM di Indonesia, di sini, termasuk juga SDM pegawai negeri sipil (PNS). Seperti yang katakan oleh mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan), Faisal Tamin, bahwa kualitas



aparatur jauh dari apa yang diharapkan. SDM PNS sangat kurang memadai. Hal ini terlihat jelas dengan jumlah pegawai yang 75 persen adalah hanya lulusan SMU atau di bawahnya. Hanya 25 persen pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan di atas SMU.

Proses pengembangan sumber daya manusia (PSDM) merupakan *starting point* dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skills, knowledge* dan *ability* (SKA) individu yang sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang (Irianto, 2001:89). Salah satunya melalui pendidikan formal disamping pelatihan dan pengembangan. Seperti yang dikemukakan oleh Sutermeister (1976:3) bahwa perubahan dan peningkatan kualitas SDM dipengaruhi oleh pendidikan. Pendidikan diperhitungkan sebagai faktor penentu keberhasilan seseorang, baik secara sosial maupun ekonomi. Nilai pendidikan merupakan aset moral, yaitu dalam bentuk pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dalam pendidikan merupakan investasi.

Pendidikan berkelanjutan (S2/S3) merupakan salah satu alternatif dalam peningkatan kualitas SDM. Meskipun hal itu memerlukan dana yang besar dan waktu yang lama untuk melihat hasilnya. PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang memiliki kesadaran terhadap persaingan di era globalisasi juga otonomi daerah, tentu akan tanggap untuk meningkatkan kualitas diri. Apalagi menurut Sutermeister diatas bahwa pendidikan diperhitungkan sebagai faktor penentu keberhasilan seseorang.

Karir yang efektif titik berlangsung secara spontan atau dalam kevakuman, namun dalam meniti karir juga memerlukan proses dan itu perlu didukung banyak faktor, tidak hanya dengan pendidikan formal. Namun juga dengan berbagai faktor organisasional seperti peraturan-peraturan resmi organisasi maupun faktor individual seperti motivasi, sikap, kemampuan, pengalaman, dan sebagainya.

Dalam persoalan ini yang juga tidak boleh dilupakan dalam pengembangan karir adalah faktor lingkungan, salah satunya adalah bagaimana budaya yang berkembang dalam lingkungan organisasi tersebut.



Sehingga penting bagi PNS untuk memiliki perencanaan karir individu yang tentu disesuaikan dengan perencanaan karir organisasi/pemerintah, dengan memperhatikan budaya yang berkembang dalam lingkungannya.

Setiap PNS pasti mengharapkan memiliki karir yang baik, dan akan melakukan berbagai usaha unruk meraihnya. Ada dua indikator untuk melihat karir seseorang yaitu dengan promosi dan kepuasan. Promosi dapat diartikan sebagai kenaikan jabatan. Semakin tinggi jabatan seseorang tentu akan diikuti dengan gaji, tanggung jawab yang lebih besar. Demikian pula dengan gengsi di lingkungannya juga meningkat. Apalagi di era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral kerja karyawan dan meningkatkan loyalitas terhadap lembaga.

Sementara disisi lain kepuasan seringkali diabaikan, karena karir lebih identik dengan promosi. Padahal kepuasan juga perlu mendapat perhatian, suatu kepuasan bisa dicapai seseorang jika orang tersebut telah merasa bisa melaksanakan tugas dengan baik, nyaman dengan lingkungan kerja, kenaikan pangkat/golongan yang tepat waktu sesuai aturan. Kepuasan dalam hal ini lebih pada perasaan mendapatkan keadilan, merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimal telah terpenuhi

Karir PNS sangat ditentukan oleh penilaian yang dilakukan atasannya. Jadi karyawan mau tidak mau harus menjalin hubungan baik dengan atasan. Pada banyak kasus, karir seseorang sangat dipengaruhi oleh hubungan baik dengan atasannya. Karena merasa telah mengenal dengan baik, atasan akan memberi fasilitas kemudahan kepada bawahan yang lebih akrab, bawahan yang masih memiliki hubungan keluarga, bawahan yang memiliki kesamaan hobi, kesamaan aktivitas di suatu organisasi tertentu. Hal ini tentu saja merupakan penilaian yang subyektif. Sebab syarat promosi seringkali diabaikan, misalnya golongan yang belum memenuhi, kemampuan yang kurang, motivasi kerja kurang dan sebagainya.

Seperti kasus untuk mengargai pengabdian karyawan senior, maka karyawan tersebut diberi kesempatan menjabat jabatan tertentu sebelum

memasuki masa pensiun. Hal seperti ini tentu membuat karyawan yang berpotensi merasa tidak adil dalam karirnya. Karena kesempatan diberikan kepada senior yang belum tentu memiliki kemampuan yang memadai untuk mendapatkan jabatan tersebut. Hal tersebut tentu bisa mempengaruhi motivasi bawahan dalam bekerja.

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Meskipun memiliki kecakapan dan kemampuan, tidak akan ada artinya bila tidak mau bekerja giat. Sehingga motivasi merupakan salah satu poin yang harus dimiliki karyawan jika mengharapkan karir yang terus berkembang. Penyelea seringkali kurang memotivasi bawahannya, sehingga karyawan tersebut tidak tahu peluang promosi yang mungkin bisa diperoleh karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah : Bagaimanakah Pengaruh tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi terhadap karir karyawan pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- Ingin menganalisis pengaruh tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi terhadap karir karyawan pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **Manfaat Praktis**

1. Dapat memberikan pengetahuan tentang peranan tingkat pendidikan, dan motivasi terhadap karir sehingga diharapkan memberikan suatu dasar

dalam menentukan jenjang karir serta tercapai *the right man in the right place*.

2. Memperoleh pengetahuan tentang keterkaitan tingkat pendidikan, senioritas, dan motivasi terhadap karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.
3. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi kahasanah ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.

#### **Manfaat Teoritis**

1. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menjelaskan peranan tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi terhadap karir.
2. Dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya, terutama mengenai perencanaan karir.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Nuryakin dengan judul Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota DPRD Kabupaten Barito-Utara dalam tesisnya, yang bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan kinerja anggota DPRD melalui analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Variabel penelitian terdiri dari variabel terikat (Y) yaitu kinerja anggota DPRD Kabupaten Barito-Utara. Variabel bebasnya (X) meliputi tingkat pendidikan ( $X_1$ ), pengalaman ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ). Variabel terikat dan variabel bebas dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan statistik analisis regresi linier berganda untuk uji serentak (uji F) dan regresi linier sederhana untuk uji Parsial (uji T).

Hipotesis penelitiannya adalah :

1. Faktor tingkat pendidikan, pengalaman menjadi anggota DPRD, dan motivasi mempengaruhi tingkat kinerja anggota DPRD Kabupaten Barito-Utara
2. Faktor tingkat pendidikan yang paling pengaruh terhadap kinerja anggota DPRD Kabupaten Barito-Utara.

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah pertama, bahwa faktor tingkat pendidikan, pengalaman menjadi anggota DPRD, dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap kinerja anggota DPRD Kabupaten Barito-Utara. Kedua, terbukti bahwa seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang bermakna secara parsial faktor pendidikan, faktor pengalaman menjadi anggota DPRD Kabupaten Barito-Utara, dan faktor motivasi. Sedangkan pengaruh yang paling dominan adalah faktor tingkat pendidikan.

## 2.2 Karir

Setiap orang yang bekerja, hampir bisa dipastikan menginginkan kualitas hidupnya terus membaik. Bagi pekerja ukuran kesuksesan adalah posisi yang baik, memiliki jabatan, gaji tinggi, ketenteraman, dan memiliki gengsi di mata masyarakat. Untuk meraih itu semua diperlukan berbagai usaha, karena dalam suatu organisasi ada jenjang karir bagi karyawannya.

Karir menurut Flippo (1984:271) adalah suatu kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan yang memberikan kesinambungan, ketenteraman, dan arti dalam hidup seseorang. Karir disadari secara individu dan dibatasi secara sosial, artinya seseorang tidak hanya meniti atau mencetak karir dari pengalaman-pengalaman khusus mereka, tetapi kesempatan karir yang diberikan dalam masyarakat juga mempengaruhi dan membentuk orang tersebut.

Masih menurut Flippo (1984:271) ada banyak kekuatan yang membantu pengembangan dan pembentukan suatu karir, diantaranya sifat-sifat fisik dan mental, orang tua, sekolah, pengelompokan etnis, jenis kelamin, teman-teman sebaya, pengalaman dalam organisasi dan umur. Jadi dalam membentuk karir, seseorang tidak hanya memperhatikan faktor-faktor organisasional, namun juga harus diperhatikan faktor individual serta faktor lingkungannya.

Karir lebih sebagai pengalaman seperti yang didefinisikan Greenhaus bahwa karir sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami seseorang. (Irianto, 2001:93). Karir tidak hanya meningkatnya posisi dalam satu pekerjaan semata, namun pilihan-pilihan pekerjaan yang diambil selama hidupnya.

Sebenarnya karir dapat dipandang dari dua perspektif yaitu secara obyektif dan subyektif, semuanya terfokus pada individu. Karir yang obyektif adalah urutan posisi yang diuduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Karir yang subyektif adalah karir yang terdiri atas perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi



semakin tua. Kedua perspektif tersebut menganggap orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga mereka dapat memanipulasi peluang agar memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir itu mereka (Simamora, 2001 :504). Setidaknya ada lima faktor yang berkaitan dengan karir menurut Keith Davis dan Werther, W.B (Mangkuprawira, 2003: 181) yaitu :

1. Keadilan dalam Karir

Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk meningkatkan karir.

2. Perhatian dengan Penyelia

Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.

3. Kesadaran tentang Kesempatan

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.

4. Minat Pekerja

Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi yang berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.

5. Kepuasan Karir

Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda.

Agar mendapatkan jenjang karir yang optimal harus memperhatikan beberapa hal, yaitu:

1. Kinerja

Gaji dan posisi adalah indikator paling populer dari kinerja karir (*career performance*). Semakin cepat kenaikan-kenaikan gaji seseorang atau menanjak jenjang organisasional, semakin tinggi kinerja karirnya.

2. Sikap

Konsep sikap-sikap karir (*career attitudes*) mengacu kepada cara mengevaluasi karir-karir mereka.

### 3. Kemampusesuaian.

Adaptabilitas karir (*career adaptability*) menyiratkan aplikasi pengetahuan, keahlian, dan teknologi paling terdepan dalam sebuah karir.

### 4. Identitas

Identitas karir (*career identity*) mengandung dua komponen yaitu individu memiliki kesadaran yang konsisten dan jelas menyangkut minat-minat, nilai-nilai, ekspektasi-ekspektasi masa depan. Kedua, bagaimana individu melihat hidup mereka konsisten sepanjang waktu.

## 2.2.1 Perencanaan Karir

Perencanaan karir (*career planing*) adalah proses melaluinya individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya (Simamora, 2001:504). Sebagian orang, karir sudah direncanakan dan disiapkan secara terarah. Untuk yang lainnya bisa jadi sebuah karir dikatakan sebagai peristiwa keberuntungan. (Mangkuprawiro, 2003: 179).

Orang yang berhasil umumnya mengidentifikasi tujuan karir, merencanakan karir serta melakukan berbagai kegiatan untuk itu. Melalui perencanaan karir, seseorang bisa mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Ada dua elemen dalam perencanaan karir yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) serta perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menitikberatkan pada jenjang dan jalur karir. Perencanaan karir individual terfokus pada individu dan keinginan, keahlian dan hasrat masing-masing individu. Sehingga perencanaan karir harus sesuai antara tujuan pribadi dengan kesempatan-kesempatan yang secara realitis

tersedia. Perencanaan karir individual dan organisasional tidak bisa dipisahkan. Perencanaan karir oleh individu meliputi :

1. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karir (*career anchor*).
2. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi.
3. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi ini.
4. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir.
5. Perencanaan transisi karir.

Sebuah strategi karir yang efektif dari perspektif individu pada umumnya memiliki :

1. Fleksibilitas. Individu dapat menyesuaikan arah karir dalam menjawab perubahan tujuan atau perubahan sumber daya.
2. Orientasi pada tujuan. Individu merasa bahwa ia berkembang sepanjang jalur karir yang berjangka panjang.
3. Orientasi pada aktivitas. Individu menerjemahkan maksud dan tujuannya ke dalam suatu rencana tindakan.
4. Orientasi pada peran. Individu memfokuskan diri untuk memegang peran tertentu.
5. Kemauan mengambil resiko. Individu berkeinginan untuk menggunakan sumber daya pribadi untuk jangka waktu yang cukup panjang guna mencapai suatu tujuan.
6. Kemampuan menyelesaikan konflik. Individu dapat merekonsiliasikan berbagai dimensi karir yang berkonflik.
7. Orientasi pada realitas. Individu menyusun rencana berdasarkan realitas, dia terlibat dengan orang-orang dalam posisi tanggung jawab, mempelajari cara yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan, dan menggunakan pengalaman sebagai basis penilaian diri.

8. Perspektif yang luas terhadap pekerjaan. Individu mengetahui bahwa karir tidaklah berlangsung terasing dari organisasi, keluarga, dan dirinya sendiri.
9. Toleransi terhadap ambiguitas. Individu dapat menerima beberapa ketidakpastian dalam perkembangan karirnya.
10. Kejelasan dan spesifisitas. Individu membuat aktivitas dan tujuan yang jelas dan spesifik, khususnya dalam jangka pendek.

Sehingga perencanaan karir diawali dari penilaian diri (*self assessment*), yang membantu seseorang melihat jangkar karir (*career anchor*) mana yang kemungkinan paling dominan. Selanjutnya akan membuat tujuan realistis dan menentukan apa yang akan dilakukan agar mencapai tujuan tersebut, berikut konsekuensinya. Penilaian diri sangat membantu untuk menentukan opsi pekerjaan, kebutuhan pengembangan diri hingga menentukan tujuan karir.

### 2.2.2 Promosi

Perencanaan karir senantiasa dikonsentrasikan pada kesempatan-kesempatan promosi. Padahal pada beberapa poin, perencanaan karir perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi.

Namun karir seringkali diidentikkan dengan promosi. Promosi (*promotion*) terjadi pada saat seseorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi gaji, tanggung jawab, dan/atau jenjang organisasionalnya. (Simamora, 2001:787). Umumnya promosi menuntut karyawan meningkatkan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab.

Promosi diartikan sebagai perpindahan jabatan yang lebih tinggi sebagaimana diutarakan Flippo (Hasibuan, 2001:107) bahwa promosi adalah:

*“A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the*

*higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always."*

"Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Meskipun promosi diidentikkan dengan jabatan, tanggung jawab serta gaji yang lebih tinggi, disisi lain ternyata Flippo juga mengungkapkan bahwa promosi tidak selalu diikuti oleh jabatan dan gaji yang lebih tinggi.

Beberapa kriteria yang dipakai organisasi guna membuat keputusan- keputusan promosional yaitu:

1. Senioritas. Senioritas (*seniority*) diartikan sebagai lamanya masa dinas karyawan.
2. Kinerja (*performance*). Penilaian kinerja sebelumnya, riwayat pelatihan dan pengembangan, pendidikan formal, penghargaan khusus, data kinerja lainnya.
3. Kemampupromosian (*promotabiliy*). Prestasi atau kesuksesan dimasa lalu.
4. Karakteristik pribadi. Variabelnya antara lain usia, ras warna kulit, agama dan jenis kelamin.
5. Nepotisme. Nepotisme adalah menunjukkan favoritisme atau perlindungan terhadap sanak keluarga.
6. Faktor sosial. Keanggotaan dalam klub atau partai tertentu, lulusan dari universitas tertentu, partisipasi dalam olah raga tertentu.
7. Persahabatan

Sementara menurut Hasibuan (2001:108) bahwa pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman (*senioritas*)
2. Kecakapan (*ability*)



3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan seperti lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

### 2.2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan, karena terpenuhinya berbagai keinginan dan kebutuhan karyawan sangat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Menurut Robbins (1996:26), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja tersebut, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja tersebut.

Sementara menurut Siagian (1996:295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Tiffin seperti dikutip oleh Asad (1995:104) kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Pengertian kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (1990:105), kepuasan kerja adalah seperangkat penilaian pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Suatu pernyataan sikap, perasaan dan emosi seseorang terhadap pekerjaan atau pengalamannya dalam bekerja yang sering dinyatakan dengan ungkapan senang atau tidak senang.
2. Kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh seberapa besar penghargaan atau imbalan yang diterima karyawan dibandingkan dengan yang diharapkan oleh karyawan, dihubungkan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

3. Kepuasan kerja menunjukkan sikap yang dihubungkan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti pengupahan, peningkatan karir atau peluang promosi, sikap terhadap kerja sama antara rekan kerja dan sikap terhadap kondisi kerja.

### 2.3 Pendidikan

Konsep pendidikan dan pelatihan di ketenagakerjaan seringkali tidak dibedakan. Padahal sebenarnya ada perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Beberapa definisi tentang pendidikan antara lain menurut Edwin B. Flippo (Hasibuan, 2001:68-69)

*“Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment.”*

“Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.”

Pendidikan terkait dengan pekerjaan di masa datang seperti diungkap Nadler dan Nadler (Sofa, 2003:137) bahwa pendidikan merupakan pembelajaran yang disediakan pengusaha kepada pekerja berkaitan dengan pekerjaan yang akan datang. Sependapat dengan Nadler dan Nadler, Kartadinata mengungkapkan bahwa pendidikan bukanlah sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja pada saat ini, melainkan juga manusia yang mampu, mau, dan siap belajar sepanjang hayat (Kartadinata, 1997). Sehingga melalui pendidikan akan memberi manfaat pada organisasi berupa produktivitas, moral, efisiensi, efektivitas dan stabilitas organisasi, dan bisa dikatakan bahwa pendidikan merupakan investasi masa depan.

Sementara pendidikan diartikan sebagai usaha membentuk manusia seutuhnya seperti dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 15 tahun 1974, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam

rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Lebih khusus mengungkapkan tentang pendidikan pegawai seperti diulas Leonard Nadler (Notoatmodjo, 2003:98-99) bahwa pendidikan pegawai (*employee education*) adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan total dari pegawai di luar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang. Tujuan pendidikan pegawai adalah untuk mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi atau jabatan yang baru

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, orientasi pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum. Pendidikan pada umumnya menekankan kepada kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor memperoleh perhatian yang seimbang. Orientasi waktu pelaksanaan tugas serta kemampuan khusus pada sasaran relatif memerlukan waktu yang lama serta pada akhir pendidikan peserta pada umumnya memperoleh ijazah atau gelar.

## 2.4 Senioritas

Sampai kini masih banyak organisasi yang menempatkan senioritas sebagai landasan dalam penentuan jabatan. Senioritas dimaknai sebagai lamanya waktu seorang pegawai menjalani profesi sebagai karyawan dilingkungan lembaga tersebut (Flippo, 1984:286). Ada beberapa alasan bagi organisasi yang menempatkan senioritas sebagai pijakan bagi promosi karyawan, antara lain:

1. Senioritas mungkin dianggap cara yang sah untuk promosi, klarena senioritas bisa dianggap cara untuk menghindari sikap memihak.
2. Senioritas merupakan cara yang cukup hemat waktu, gampang, dan tidak menyakitkan bagi yang lain.
3. Senioritas dilakukan biasanya untuk memberi imbalan bagi karyawan yang loyal dan bekerja keras selama beberapa waktu bagi perusahaan.

## 2.5 Motivasi

Motivasi ditafsirkan secara berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan terapat dan keadaan masing-masing ahli tersebut. Seperti Hersey dan Blanchard (1992:48) motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, dorongan atau impuls. Flippo (Hasibuan, 2001:142) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Koonts dkk (1989) mengemukakan bahwa motivasi adalah sebagai suatu reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan ketegangan yaitu keinginan yang belum terpenuhi, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan. Kebutuhan yang dimaksud adalah bukan kebutuhan-kebutuhan yang sederhana, karena dipengaruhi oleh lingkungan. Pemenuhan suatu kebutuhan itu sendiri dapat pula menimbulkan keengganan untuk memuaskan kebutuhan lain. Selanjutnya dikatakan bahwa untuk memotivasi seseorang perlu adanya motivator dapat berupa gaji yang lebih tinggi, jabatan yang lebih baik, pengakuan dari rekan kerja dan sebagainya.

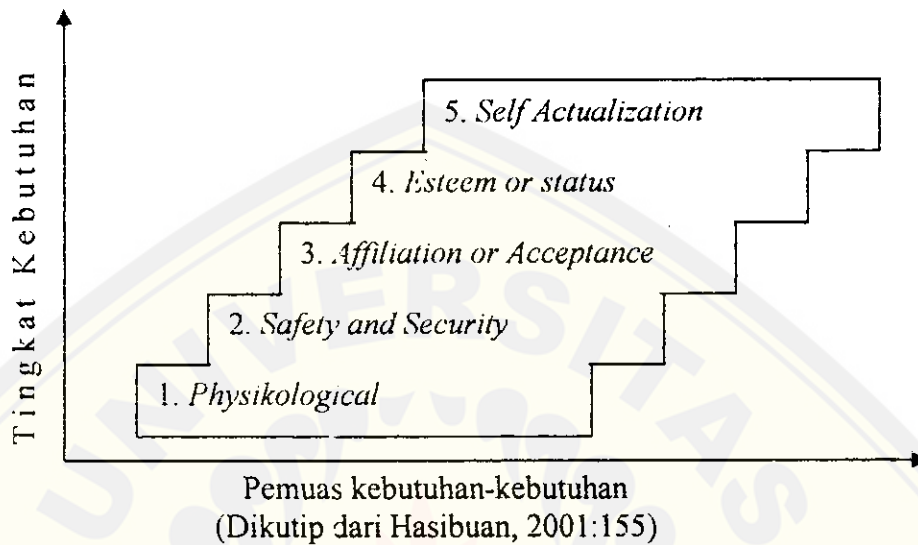
Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu tindakan seseorang untuk mengajak orang lain melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya.

## 2.6 Teori Hierarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Membicarakan kebutuhan manusia pasti tidak akan ada habisnya serta bentuknya pun bermacam ragam. Manusia selalu berusaha untuk memenuhi segala kebutuhannya tersebut sampai akhir hayatnya. Seperti kebutuhan untuk meningkatkan karir, karyawan akan melakukan berbagai usaha untuk bisa memperoleh karir yang lebih baik. Kebutuhan itulah sebenarnya yang menjadi motivator yang baik. Menurut Maslow (Hasibuan, 2001: 150) bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan



yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.



**Gambar 2.1 Konsep Hierarki Kebutuhan menurut A.H. Maslow**

Gambar 2. 1. menunjukkan tingkat kebutuhan yang terus bertambah seiring dengan pemuas kebutuhan itu sendiri. Hal itu didasarkan pada:

1. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan tersebut terus-menerus dan hanya berhenti bila akhir hayatnya tiba.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator
3. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yaitu:
  - a. *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)  
*Physiological needs* yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang untuk berperilaku atau giat bekerja.



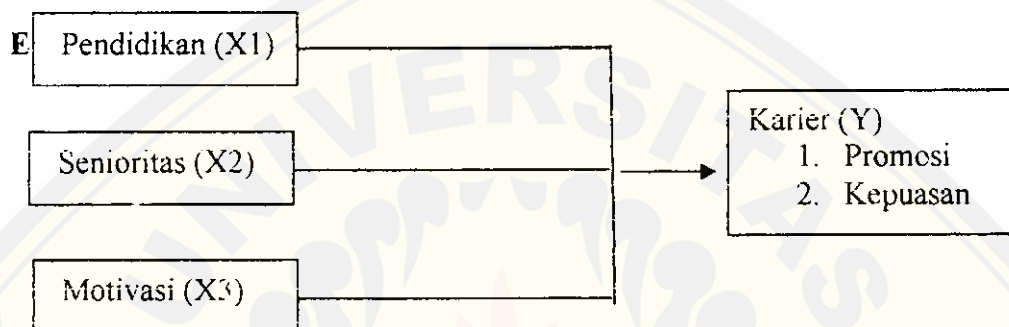
- b. *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)  
*Safety and security needs* adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga dalam melaksanakan aktivitasnya seseorang bisa tenang.
- c. *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial)  
*Affiliation or acceptance needs or belongingness* adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan dalam kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
- d. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)  
*Esteem or status needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status tersebut.
- e. *Self Actualization* (aktualisasi diri)  
*Self actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Lebih luas lagi dikemukakan Mangkunegara (2000:95), bahwa kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri yaitu kemampuan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoritis seperti yang telah diuraikan pada bab 2, berikut ini dikemukakan kerangka konseptual:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam gambar 3.1, tentang kerangka konseptual terlihat bahwa karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember diduga dipengaruhi oleh faktor pendidikan, senioritas dan motivasi. Kedua faktor tersebut mempunyai pengaruh yang tidak sama terhadap karir. Efektivitas karir akan terjadi apabila ada pengaruh positif dari faktor-faktor tersebut.

Adapun faktor pendidikan, senioritas dan faktor motivasi adalah variable-variabel yang tidak saling berhubungan, namun secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap jenjang karir. Faktor pendidikan (X1), senioritas (X2) Motivasi (X3), yang tersebut diatas adalah tiga variable bebas (*Independent Variable*) yang mempengaruhi karir (Y) yang merupakan variable tergantung/terikat (*Dependent Variable*).

Sedangkan faktor karakteristik individu, nepotisme, faktor sosial dan persahabatan tidak diteliti dalam penelitian ini.

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Terdapat pengaruh antara tingkat pendidikan, senioritas, dan motivasi terhadap karir Karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan maksud dapat menjelaskan pengaruh Tingkat Pendidikan, senioritas dan Motivasi terhadap karir Karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan tipe penelitian penjelasan (*Explanatory research*) dengan melakukan pengamatan/non eksperimen karena penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara variable-variabel melalui pengujian hipotesa (Singarimbun, 1989:5). Penelitian penjelasan ini menurut Sugioyono (1994) adalah untuk menganalisis hubungan antara satu variable dengan variable lainnya atau bagaimana suatu variable mempengaruhi variable lainnya.

#### 4.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember yang berjumlah 84 orang. Menurut Arikunto bahwa tiga puluh subjek penelitian merupakan batas antara sampel kecil dengan sampel besar. Tiga puluh atau kurang bisa dikatakan sebagai sampel kecil sedangkan lebih besar dari tiga puluh merupakan sampel besar. (Arikunto, 2003:124). Untuk menentukan jumlah anggota sampel besar, dapat menentukan kurang lebih 25-30 % dari jumlah subjek tersebut. (Arikunto, 2003:125)

Berdasarkan dari presisi serta kebutuhan analisis yang dikehendaki dalam penelitian ini, bahwa makin tinggi tingkat presisi dan kebutuhan analisis yang dikehendaki, makin besar sampel yang harus diambil maka sampel yang diambil adalah 42 orang (50%). Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel Acak Sederhana (*Simple Random Sampling*). Yaitu sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga tiap unit

penelitian atau satuan elementer dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. (Singarimbun, 1989: 155-156)

## 4.3 Variable Penelitian

### 4.3.1. Klasifikasi Variable

Variable-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Variable Tergantung (*Dependent Variable/ Y*) adalah karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.
2. Variabel bebas (*Independent Variable/ X*) adalah variable tingkat pendidikan ( $X_1$ ), senioritas ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) yang dapat mempengaruhi karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.
3. Variable Luar (*Ekstraneous Variable*) adalah variable-variable yang diluar hubungan yang hendak di teliti atau variable yang ikut mempengaruhi karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember, namun dalam penelitian ini tidak diteliti yaitu: karakteristik individu, nepotisme, faktor social dan persahabatan.

### 4.3.2 Definisi Operasional Variable dan Indikatornya

1. Variable tergantung atau *Dependent Variable* yaitu pernyataan masing-masing ukuran jenjang karir yaitu terdiri dari promosi (jabatan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar) serta kepuasan
2. Variable bebas atau *Indevendent Variable*
  - a. Variable tingkat pendidikan: yaitu pernyataan responden tentang tingkat pendidikan formal, kesesuaian ilmu dengan pekerjaan saat ini.
  - b. Variable senioritas: yaitu pernyataan responden tentang masa kerja, lama jabatan terakhir yang diduduki, lama golongan ruang yang dimiliki.
  - c. Variable motivasi: yaitu pernyataan responden tentang cara penilaian diri (*self assessment*) karyawan masing-masing terhadap tingkat



kebutuhan PNS yang terdiri dari indicator hierarki kebutuhan Abraham A. Maslow sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologi, merupakan cara penilaian diri sendiri tentang tingkat kebutuhan fisiologi yang harus dipenuhi seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal. Tingkat kebutuhan ini dapat dilihat melalui tempat atau lokasi, harga, variasi dan lingkungan sehingga dapat meningkatkan kebutuhan fisiologis atau sebaliknya.
2. Kebutuhan rasa aman, merupakan cara penilaian diri sendiri tentang kebutuhan rasa aman, yaitu keamanan fisik dalam menjalankan tugas, tidak pernah mendapatkan ancaman baik fisik maupun mental, tunjangan kesehatan sehingga dapat meningkatkan kebutuhan rasa aman atau sebaliknya.
3. Kebutuhan social, yaitu cara penilaian diri tentang tingkat kebutuhan social, seperti adanya kelompok kerja, hubungan kerja yang harmonis, bersedia menerima kritik sehingga dapat meningkatkan kebutuhan social atau sebaliknya.
4. Kebutuhan harga diri, cara penilaian diri sendiri tentang kebutuhan harga diri yaitu setatus social, pujian, penghargaan dan profesionalisme sehingga dapat meningkatkan kebutuhan rasa harga diri atau sebaliknya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan cara penilaian diri sendiri tentang kebutuhan aktualisasi diri yaitu kemauan untuk meningkatkan kemampuan, kemauan untuk mengembangkan ide-ide, kemauan untuk berprestai, kemauan untuk memberi teladan, bertindak tegas sehingga dapat meningkatkan kebutuhan aktualisasi diri atau sebaliknya.

Berdasarkan penjelasan definisi operasional dari semua variable dalam penelitian ini, maka jenis data semua variable tersebut adalah: jenis data interval dan menggunakan skala pengukuran interval sebagai pengukuran

kuantitatif yang merupakan suatu pemberian angka kepada kelompok dari objek yang mempunyai sifat skala nominal dan ordinal ditambah dengan sifat lain yaitu jarak yang sama dari obyek yang diukur. Hal ini sesuai dengan metode statistic yang digunakan yaitu regresi linier berganda dan setiap pertanyaan memiliki bobot yang sama berdasarkan jumlah skor dari masing-masing pertanyaan.

#### 4.4 Instrument Penelitian

Instrument penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Blangko isian, yang digunakan yang digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif dalam mengungkap karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember berdasarkan laporan terakhir. Cara ini ditempuh untuk lebih menjamin validitas data tentang karir Karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.
2. Kuesioner, adalah dengan memberikan secara langsung daftar pertanyaan yang menyangkut atau terkait dengan variable yang diteliti, dan item-item pertanyaan tersebut dibuat dalam bentuk sekala Likert.

##### 4.4.1 Penentuan Skor

Penentuan skor dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Menurut Nasir (1993:398) skala Likert mempunyai kelebihan sebagai berikut:

1. Dalam menyusun skala, item-item yang tidak jelas menunjukkan hubungan dengan sikap yang tidak diteliti masih dapat dimasukkan.
2. Model skala Likert merupakan metode pernyataan yang menggunakan respon subyek sebagai dasar penentuan nilai skalanya, tidak diperlukan adanya keterangan pengira, sehingga dapat menghemat waktu, tenaga, biaya.
3. Skala relative lebih mudah
4. Reliabilitasnya tinggi

5. Jangka response yang lebih besar membuat Skala Likert dapat memberikan keterangan lebih nyata dan jelas tentang pendapat dan sikap responden tentang isu yang dipertanyakan.

Indikator-indikator dari semua variable dalam penelitian ini dijabarkan dalam item-item pertanyaan, dimana setiap pertanyaan diberi skor antara 1-4 (Sugiyono; 1994: 7374) untuk pertanyaan yang positif dan masing-masing jawaban memiliki bobot sebagai berikut: kategori sangat tidak sesuai dengan skor 1, katagori tidak sesuai dengan skor 2, kategori sesuai dengan skor 3, kategori sangat sesuai dengan skor 4, dengan pertanyaan yang diajukan. Terhadap skor untuk setiap item pada setiap jawaban responden dilakukan penjumlahan sehingga dapat diperoleh total skor.

#### 4.4.2 Uji Validitas & Retiabilitas Instrumen Penelitian

Validitas instrument (alat ukur) adalah ukuran sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat tes dalam melakukan fungsi ukurannya atau sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun, 1989:124). Teknik yang digunakan dalam mencari validitas item adalah teknik *Korelasi Product Moment* dari Karl Pearson (Validitas Interval), yang mendasarkan pada data perhitungan dengan angka kasar seperti apa adanya (Hadi, 2000:23) dengan rumus sebagai berikut:

Keterangan:

$r_{xy}$  = Korelasi *Product Moment* antara x dan y

N = Jumlah subjek yang akan di teliti

X = Skor tiap item

Y = Skor total

Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi 5 % (0,05) atau batas toleransi menerima kesalahan dari hipotesa terhadap nilai parameter populasi

artinya apabila hipotesis penelitian benar maka tingkat signifikansinya sebesar 5 % tersebut menunjukkan prosentasi peluang rata-rata sampel atau nilai statistic yang terletak diluar batas kepercayaan. Hal ini supaya diketahui nilai korelasi yang diperoleh sudah signifikan atau belum. Penentuan valid atau tidaknya pernyataan atau item ditentukan melalui besarnya koefisien dan arah korelasi. Bila antara skor pertanyaan dengan skor totalnya arah korelasinya negative, maka tanpa melihat besarnya koefisien item tersebut dinyatakan tidak valid.

Apabila antara skor pernyataan dengan skor totalnya berarah korelasi positif, maka penentuan valid tidaknya item dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi. Koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada nilai Tabel korelasi, maka item tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya jika besarnya korelasi yang diperoleh lebih kecil daripada Tabel korelasi, maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Penentuan validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS 10.05.

#### **4.5 Lokasi dan Waktu**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember, Jl. Bengawan Solo Tegalboto Jember dari tgl 1 Desember 2005 sampai dengan 28 Februari 2005.

#### **4.6 Prosedur Pengumpulan Data**

##### **4.6.1 Jenis dan Sumber Data**

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember tentang tingkat pendidikan, dan motivasi serta karir karyawan pada Departemen Agama Kabupaten Jember.
2. Data skunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen atau laporan tentang tingkat pendidikan, dan motivasi serta karir karyawan pada Departemen Agama Kabupaten Jember.

#### 4.6.2 Cara Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dalam suatu penelitian yang meliputi dua jenis sumber data yaitu data primer dan data skunder tersebut sangat diperlukan ketepatan sejumlah informasi yang relevan dengan data tentang variable-variabel penelitian. Penting pula untuk menyederhanakan data yang akan dikumpulkan itu, agar peneliti dapat membuat kesimpulan-kesimpulan terhadap data yang dikumpulkan tersebut. Maka dalam penelitian ini menggunakan cara atau metode pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan dengan secara langsung oleh peneliti pada obyek yang diteliti, untuk memperoleh informasi atau data yang jelas untuk dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data tentang tingkat pendidikan, senioritas, dan motivasi, serta karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember
- b. Wawancara, yaitu suatu proses interaksi dan komunikasi dengan cara wawancara secara langsung oleh peneliti terhadap sampel penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dibagikan lebih dahulu (kuesioner).

#### 4.7 Cara Pengolahan Data

Data yang telah terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan cara sebagai berikut:

1. Pemeriksaan data (*editing*), sebelum dilakukan pengolahan data perlu data tersebut diperiksa terlebih dahulu. Dengan kata lain, data atau informasi yang telah dikumpulkan dari kuesioner yang dibagikan perlu dibaca atau diperiksa sekali lagi dan diperbaiki jika masih terdapat hal-hal yang salah atau masih meragukan, seperti lengkapnya pengisian jawaban.
2. Pembuatan kode (*Coding*), melakukan *Coding* terhadap data yang sudah diedit, sebagai usaha untuk menyederhanakan data, yaitu dengan memberi symbol angka pada masing-masing kategori jawaban dari sumber responden.



3. Membuat Tabulasi data, yaitu dilakukan dengan memasukkan data ke dalam Tabel-tabel dan mengatur angka-angka sehingga dapat dihitung jumlah jawaban dalam berbagai kategori.

#### 4.8 Cara Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan paket program komputer SPSS. Setelah dilaksanakan pengolahan data, maka selanjutnya dilakukan analisis data untuk mengetahui pengaruh dari variable-variabel bebas terhadap variable terikat/tergantung dengan menggunakan model analisis berganda (*multiple regression analysis*) yang diolah melalui program SPSS. Model ini dipilih karena ingin mengetahui besarnya kontribusi pengaruh variable bebas terhadap variable terikat/tergantung, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Setelah data diolah dan dianalisis secara kuantitatif, kemudian dilakukan analisis kuantitatif untuk memberikan penjelasan atau makna dari analisis kuantitatif. Adapun formula dari regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Variable tergantung/terikat

$b_0$  = Konstanta (*interseption point*)

X<sub>1</sub> = Tingkat Pendidikan

X<sub>2</sub> = Senioritas

X<sub>3</sub> = Motivasi

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi parsial

e = Pengganggu

Untuk membuktikan hipotesis dalam pengujian ini du gunakan uji-F, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan. Hal ini untuk mengetahui apakah seluruh variable bebas secara serempak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variable terikat/tergantung.



## BAB V

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Gambaran Uraum Obyek Penelitian

Kantor Departemen Agama (Kandepag) Kabupaten Jember merupakan instansi pemerintah yang berada dibawah lingkup Departemen Agama Republik Indonesia yang berada dibawah struktur dinas Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur. Sebagai instansi pemerintah pusat, departemen agama kabupaten Jember secara struktural bertanggung jawab kepada Menteri Agama RI melalui Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur.

Keberadaan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember secara umum tidak dapat dilepaskan dengan berdirinya departemen agama RI tanggal 3 Januari 1946. Perubahan yang terjadi pada Departemen Agama RI juga berlaku pada Kandepag Jember, baik yang menyangkut kedudukan, tugas pokok, fungsi, susunan organisasi maupun tata kerja organisasi.

Sesuai peraturan perundangan yang berlaku, Departemen Agama Jember mengalami perubahan dan penyempurnaan. Pada tahun 1950 masih disebut Kantor Penguluhan Kabupaten Jember dengan KH. Abd. Halim Shiddiq sebagai kepalanya. Pada tahun 1952 diubah menjadi Kantor Urusan Agama Kabupaten Jember dengan jabatan kepala dipegang oleh KH. Moh. Ali Jasin. Dalam waktu bersamaan di Jember juga terdapat Kantor Pendidikan Agama yang dipimpin oleh H. Abd. Rahman Sastro Dimulyo. Pada tahun 1967 namanya diubah lagi menjadi Dinas Kantor Urusan Agama dengan kepalanya KH. Moh. Cholil. Pada tahun 1970 di Jember terdapat tiga instansi yang mengurus pembangunan bidang agama, yaitu Dinas Urusan Agama, Dinas Pendidikan Agama Kabupaten, dan Dinas Penerangan Agama Kabupaten. Kemudian sejak tahun 1 September 1972 ketiga instansi negara itu disempurnakan menjadi Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Jember.

**c) Susunan Organisasi**

Sesuai dengan lampiran IV KMA No. 45 Tahun 1981, susunan organisasi Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember termasuk tipologi VI, terdiri dari:

1) Sub Bagian Tata Usaha

Sub Bagian Tata Usaha meliputi urusan tata usaha kepegawaian, urusan tata usaha keuangan dan urusan umum.

2) 4 Seksi, masing-masing:

a) Seksi Urusan Agama Islam (Urais)

Seksi Urais ini meliputi; subseksi Dokumentasi dan statistik, subseksi kepenghuluan, subseksi Maszawaibsos, serta subseksi bimbingan perkawinan.

b) Seksi Penerangan Agama Islam (Penais)

Seksi Penais ini meliputi; subseksi Dokumentasi dan statistik, subseksi penyuluhan, subseksi lembaga dakwa, serta subseksi Siarnad dan Publikasi dakwah.

c) Seksi Pendidikan Agama Islam (Pendais)

Seksi Pendais ini meliputi; subseksi Dokumentasi dan statistik, subseksi Bimbingan Pengajaran, subseksi Bimbingan Ketrampilan.

d) Seksi Perguruan Agama Islam (Gurais)

Seksi Gurais ini meliputi; subseksi Dokumentasi dan statistik, subseksi Madrasah Ibtidaiyah, serta subseksi Raudhatul Athfal.

3). 3 Penyelenggara Bimbingan dan 1 Petugas, meliputi:

a) Penyelenggara Bimbingan Urusan Haji.

b) Penyelenggara Bimbingan Masyarakat Kristen.

c) Penyelenggara Bimbingan Masyarakat Katolik.

d) Petugas Bimbingan Masyarakat Hindu/ Budha.

Pada tahun 1975 diubah lagi menjadi Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember sampai sekarang.

## 5.2 Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja

Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama RI, KMA No. 45 Tahun 1981 tentang Tugas, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja kantor departemen agama kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

### a) Tugas

Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember Kabupaten Jember mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Timur di Wilayah Kabupaten Jember sesuai dengan kebijaksanaan Menteri Agama (Bab II psl. 64)

### b) Fungsi

Untuk melaksanakan tugas tersebut Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember mempunyai fungsi:

- 1) Merumuskan petunjuk pelaksanaan dibidang agama kepada masyarakat
- 2) Memberikan bimbingan dan pelayanan dibidang bimbingan masyarakat Islam dan urusan haji, pembinaan kelembagaan Agama Islam, bimbingan masyarakat Kristen, bimbingan masyarakat Katolik, bimbingan masyarakat Hindu, dan bimbingan masyarakat Budha.
- 3) Melakukan pengamatan teknis atas pelaksanaan tugas dibidang-bidang bimbingan masyarakat Islam, bimbingan masyarakat Kristen, bimbingan masyarakat Katolik, bimbingan masyarakat Hindu, dan bimbingan masyarakat Budha.
- 4) Mempersiapkan dan menyajikan yang menyangkut pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Departemen Agama di Kabupaten Jember (Bab II psl. 65)



#### d) Tata Kerja

Tata Kerja Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember berpedoman pada prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) baik dalam hubungan antar instansi vertikal/ departemen, antar unsur pemerintah daerah maupun antar institusi kemasyarakatan. Sesuai KMA 45 tahun 1981 pasal 112, hal ini wajib dilakukan Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember selaku pejabat yang ada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur.

Data Pegawai Negeri Sipil Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember sebanyak 84 orang, dari jabatan kepala kantor Depag sampai staf. Lebih rinci jumlah Pegawai Negeri Sipil Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember dapat dilihat dalam Tabel dibawah ini:

**Tabel 5.1**

#### **Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember**

No	Posisi Karyawan	Total	
		Frekuensi	%
1	Kepala Kantor	1	1,2 %
2	Kabag Tu	-	-
3	Kasubag	1	1,2 %
4	Kasi	5	6 %
5	Kasubsi	16	19 %
6	Staf	61	72,4 %
Jumlah		84	100 %

Sumber: Data Primer yang di olah (2005)

Tabel 5.1 menunjukkan, bahwa jumlah pegawai negeri sipil di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember sebesar 84 orang yaitu kepala Kantor 1 orang (1,2 %), Kepala Sub Bagian 3 orang (3,6 %), Kepala Seksi 5 orang (6 %), Kasubsi 16 orang (19 %), serta Staf 59 orang (70,2 %). Sedangkan posisi kepala bagian TU saat dilaksanakan penelitian belum terisi.

Responden dalam penelitian ini adalah 42 orang (50 %) dari total jumlah PNS di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Perincian sampel penelitian dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini.

**Tabel 5.2**  
**Perincian Jumlah Responden**

No	Responden	Jumlah Responden		Total Jumlah PNS	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1	Kepala Kantor	-	-	1	1,2 %
2	Kabag Tu	-	-	-	-
3	Kasubag	1	2,4%	1	3,6 %
4	Kasi	2	4,8 %	5	6 %
5	Kasubsi	7	16,6 %	16	19 %
6	Staf	32	76,2%	61	70,2 %
Jumlah		42	100 %	84	100 %

Sumber: Data Primer yang di olah (2005)

Tabel 5.2 tersebut diatas menunjukkan bahwa perincian jumlah responden Kasubag sebanyak 1 orang (2,4 %), Kasi 2 orang (2,4 %), Kasubsi 7 orang (8,3 %) serta staf sebanyak 31 orang (36,9 %), dari total pegawai negeri sipil Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember yang sebanyak 84 orang.

### 5.3 Diskripsi Responden

#### 5.3.1 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia responden dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel dibawah ini:

**Tabel 5.3**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia (tahun)	Total	
		Frekuensi	%
1	< 30	1	2,4
2	31 – 35	1	2,4
3	36 – 40	16	38,1
4	41 – 45	14	33,3
5	>46	10	23,8
Jumlah		42	100 %

Sumber: Data Primer yang di olah (2005)

Responden yang berusia antara 36 – 40 tahun berjumlah 16 orang (38,1%), yang berusia 41 – 50 tahun ada 14 orang (33,3 %) dan diatas 46 tahun ada 10 orang (23,8 5). Sehingga bisa dikatakan bahwa hamper semua responden berusia diatas 35 tahun yaitu 40 orang (95,2 %) sisanya berusia dibawah 35 tahun yaitu hanya 2 responden (4,8 %).

### 5.3.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden yang berjumlah 42 orang terdiri dari 22 orang merupakan responden laki-laki dan 20 orang adalah responden perempuan, prosentasenya dapat dilihat dalam Tabel dibawah ini:

**Tabel 5.4**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Total	
		Frekuensi	%
1	Laki-laki	22	52,4
2	Perempuan	20	47,6
Jumlah		42	100

Sumber: Data Primer yang di olah (2005)

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa responden laki-laki sebesar 52,4 % dan responden perempuan sebesar 47,6 %, bisa dikatakan jumlah responden laki-laki dan perempuan hampir berimbang jumlahnya.

### 5.3.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat atau golongan diukur dari pernyataan responden tentang kepangkatan/golongannya. Data diukur dari 42 responden. Berdasarkan pangkat atau golongan dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 5.5

Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Total	
		Frekuensi	%
1.	Pembina (IV a)	3	7,1
2.	Piñata Tingkat I (III d)	-	-
3.	Penata (III c)	10	23,8
4.	Piñata Muda Tingkat I (III b)	8	19,0
5.	Piñata Muda (III a)	10	23,8
6.	Pengatur Tingkat I (II d)	7	16,7
7.	Pengatur (II c)	1	2,4
8.	Pengatur Muda Tingkat I (IIb)	1	2,4
9.	Pengatur muda (IIa)	2	4,8
Jumlah		42	100

Sumber: Data Primer yang di olah (2005)

Jumlah responden yang terbanyak adalah piñata muda (III a) dan penata (III c) yaitu masing-masing 10 responden (23,8 %). Sedangkan responden Pembina (IV a) ada 3 orang (7,1 %). Dan sisanya adalah responden yang pangkat/golongannya dibawah IIIa.

### 5.3.4 Lama Pangkat Terakhir

Lama pangkat terakhir yang diduduki responden dapat dilihat dari Tabel di bawah ini:

Tabel 5.6

Jumlah Responden Berdasarkan Lama Pangkat/Golongan Terakhir

No	Lama Pangkat/Gol (Tahun)	Total	
		Frekuensi	%
1.	<1	2	4,8
2.	1	12	28,6
3.	2	8	19,0
4.	3	16	38,1
5.	4	4	9,5
Jumlah		42	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah (2005)

Responden terbanyak telah menduduki pangkat/golongan terakhirnya selama 3 tahun yaitu sejumlah 16 orang (38,1 %). Responden yang menduduki pangkat/golongan terakhirnya kurang dari 1 tahun sebanyak 2 orang (4,8 %), yang menduduki pangkat/golongan terakhirnya selama 1 tahun ada 12 orang (28,6 %). Responden yang menduduki pangkat/golongan terakhirnya 2 tahun ada 8 orang (19,0 %), sedangkan yang menduduki pangkat/golongan terakhirnya sudah 4 tahun sebanyak 4 orang (9,5 %).

### 5.3.5 Jumlah Responden Berdasarkan Eselon

Data responden tentang eselon diolah dari pernyataan responden, yang rincinya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



**Tabel 5.7**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Eselon**

No	Eselon	Total	
		Frekuensi	%
1.	IIIa	2	4,8
2.	IVb	1	2,4
3.	IVa	4	9,5
4.	Staf	35	83,3
jumlah		42	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah (2005)

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa eselon responden terbanyak IVA (9,5 %), diikuti eselon IIIa sebanyak 2 orang (4,8 %) dan eselon IVb ada 1 orang (2,4 %). Sedangkan 35 orang (83,3 %) dari responden memiliki belum memiliki eselon.

### 5.3.6 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden cukup bervariasi, data selengkapnya bisa dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 5.8**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja (tahun)	Total	
		Frekuensi	%
1	< 6	2	4,8
2	7 – 13	9	21,4
3	14 – 20	18	42,9
4	21 – 27	9	21,4
5	> 28	4	9,5
Jumlah		42	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah (2005)

Dari Tabel tersebut di atas terlihat bahwa, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 14 tahun yaitu 31 responden, yaitu masa kerja 14 – 20 tahun ada 18 orang (42,9 %), masa kerja diatas 21 - 27 tahun ada 9 orang (21,4 %), masa kerja diatas 28 tahun ada 4 orang (9,5 %) dan hanya 11 responden yang masa kerjanya kurang dari 14 tahun.

### 5.3.7 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

Data pendidikan responden diperoleh dari pernyataan responden tentang tingkat pendidikan, lebih jelas tentang pendidikan responden dapat dilihat dari Tabel dibawah ini:

**Tabel 5.9**

#### Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Total	
		Frekuensi	%
1	SLTP	1	2,4
2	SLTA	9	21,4
3	Diploma	0	-
4	S1	31	73,8
5	S2	1	2,4
Jumlah		42	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah (2005)

Dari tabel diatas dapat dibaca bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 yaitu sejumlah 31 orang. (73,8 %), diikuti dengan yang berpendidikan SLTA 9 orang (21,4 %) dan yang berpendidikan SLTP dan S2 masing-masing 1 orang (2,4 %). Jika dibandingkan dengan pendidikan responden pada saat Capeg, maka terlihat sekali peningkatan pendidikan yang terjadi, data pendidikan responden pada saat Capeg dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 5.10

**Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Saat Capeg**

No	Pendidikan	Total	
		Frekuensi	%
1	SD	1	2,4
2	SLTP	3	7,1
3	SLTA	31	73,8
4	Diploma	2	4,8
5	S1	5	11,9
Jumlah		42	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah (2005)

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden meningkatkan pendidikan setelah menjadi Pegawai Negeri Sipil. Pada saat masih Capeg sebagian besar responden masih berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 31 Orang (73,8 %) S1 hanya 5 orang (11,9 %) sedangkan saat ini sesuai tabel 5.9 responden yang berpendidikan S1 mencapai 31 orang.

**5.4 Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel bebas yaitu pendidikan, senioritas dan motivasi yang berasal dari isian responden dari kuesioner. Untuk item pendidikan terdiri dari 11 item, variabel senioritas 9 item, variabel motivasi terdiri dari 30 item sedangkan variabel terikat yaitu karir terdiri dari 14 item. Berikut adalah deskripsi data responden dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 5.11

**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Penelitian**

No	Variabel	Skor Minimum	Skor Maksimum	rerata
1	Tingkat Pendidikan	1,45	3,73	2,0996
2	Senioritas	1,33	3,33	2,1032
3	Motivasi	1,37	2,87	2,0325
4	Karir	1,57	3,29	2,1718

Sumber: Data Primer Yang Diolah (2005)

Tabel diatas menunjukkan deskripsi data untuk masing-masing variabel. Variabel yang mempunyai nilai rata-rata paling besar adalah variabel tingkat pendidikan. Sedangkat variabel yang mempunyai rata-rata paling kecil adalah variabel motivasi dengan nilai rerata 2,03.

### 5.5 Uji Validitas Dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan suatu keyakinan tentang sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa saja yang diukur, maka perlu dilakukan uji kesahihan item pernyataan. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan atas item-item pernyataan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung Koefisien Korelasi Pearson dari tiap-tiap pernyataan dengan skor total yang diperoleh. Koefisien korelasi masing-masing item kemudian dibandingkan dengan angka kritis  $r$  yang ada pada tabel kritis  $r$  *product moment* sesuai dengan derajat kebebasannya dan tingkat signifikannya. Bila koefisien korelasi lebih besar dari 0,631 maka suatu pernyataan dianggap valid. Sebaliknya jika koefisien korelasi lebih kecil dari 0,631 maka suatu pernyataan dianggap tidak valid.

Hasil selengkapnya pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.12**

#### Hasil Uji Validitas Variabel Tingkat Pendidikan

No	Item	r Hitung	Keterangan
1	X1.1	0,7372	Valid
2	X1.2	0,8122	Valid
3	X1.3	0,8485	Valid
4	X1.4	0,7464	Valid
5	X1.5	0,7878	Valid
6	X1.6	0,8437	Valid
7	X1.7	0,9017	Valid
8	X1.8	0,8490	Valid
9	X1.9	0,6839	Valid
10	X1.10	0,7862	Valid
11	X1.11	0,7270	Valid

Setelah dilakukan pengujian seluruh item pada variabel X1 mempunyai nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari 0,631 sehingga seluruh item dinyatakan valid.

**Tabel 5.13.**

**Hasil Uji Validitas Jawaban Responden Variabel Senioritas**

No	Item	$r$ hitung	Keterangan
1	X2.1	0,7016	Valid
2	X2.2	0,6741	Valid
3	X2.3	0,8544	Valid
4	X2.4	0,8214	Valid
5	X2.5	0,8710	Valid
6	X2.6	0,6987	Valid
7	X2.7	0,8506	Valid
8	X2.8	0,8233	Valid
9	X2.9	0,8233	Valid

Setelah dilakukan pengujian seluruh item pada variable X2 mempunyai nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari 0,631 sehingga seluruh item dinyatakan valid.



Tabel 5.14.

## Uji Validitas Variable Motivasi

No	Item	r hitung	Keterangan
1	X3.1	0,7078	Valid
2	X3.2	0,8725	Valid
3	X3.3	0,7516	Valid
4	X3.4	0,8461	Valid
5	X3.5	0,8835	Valid
6	X3.6	0,8620	Valid
7	X3.7	0,9361	Valid
8	X3.8	0,9342	Valid
9	X3.9	0,6442	Valid
10	X3.10	0,8477	Valid
11	X3.11	0,7107	Valid
12	X3.12	0,7087	Valid
13	X3.13	0,9535	Valid
14	X3.14	0,9387	Valid
15	X3.15	0,7416	Valid
16	X3.16	0,8137	Valid
17	X3.17	0,9737	Valid
18	X3.18	0,8911	Valid
19	X3.19	0,9240	Valid
20	X3.20	0,7320	Valid
21	X3.21	0,7422	Valid
22	X3.22	0,9244	Valid
23	X3.23	0,8588	Valid
24	X3.24	0,8838	Valid
25	X3.25	0,9094	Valid
26	X3.26	0,8218	Valid
27	X3.27	0,9084	Valid
28	X3.28	0,7579	Valid
29	X3.29	0,9066	Valid
30	X3.30	0,7201	Valid

Setelah dilakukan pengujian seluruh item pada variable motivasi mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari 0,631 sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Tabel 5.15.

## Uji Validitas Variable Karir

No	Item	r hitung	Keterangan
1	Y1.1	0,8706	Valid
2	Y1.2	0,8706	Valid
3	Y1.3	0,9594	Valid
4	Y1.4	0,8202	Valid
5	Y1.5	0,7708	Valid
6	Y1.6	0,6977	Valid
7	Y1.7	0,7484	Valid
8	Y1.8	0,9411	Valid
9	Y1.9	0,8202	Valid
10	Y1.10	0,9209	Valid
11	Y1.11	0,9209	Valid
12	Y1.12	0,8444	Valid
13	Y1.13	0,9202	Valid
14	Y1.14	0,8845	Valid

Setelah dilakukan pengujian seluruh item pada variable motivasi mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari 0,631 sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Uji selanjutnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dilakukan kemantapan dan konsistensinya, yaitu dengan uji reliabilitas. Menurut Malhotra (1996:84) reliable adalah konsistensi antara butir-butir pertanyaan dan bila nilai alpha berada diatas 0,6 maka suatu pernyataan dianggap reliable. Berikut Tabel selengkapnya hasil uji reliabilitas:

Tabel 5.16

## Hasil Uji Reliabilitas Pada Seluruh Variabel

No	Item	Alpha	Keterangan
1	Tingkat pendidikan	0,9530	Reliable
2	Senioritas	0,9368	Reliable
3	Motivasi	0,9864	Reliable
4	Karir	0,9768	Reliable

## 5.6 Uji Persyaratan Regresi Linier Berganda

Dalam model regresi linier berganda terdapat tiga persyaratan yang harus dipenuhi yaitu:

1. Tidak ada multikolinearitas antar variable bebas.
2. Varians dari semua kesalahan pengganggu adalah sama (homokedastis)
3. Tidak terjadi otokorelasi antar kesalahan-kesalahan pengganggu (hanya digunakan untuk data yang bersifat *Time series*)

### 5.6.1 Pengujian Gejala Multikolinearitas

Uji gejala multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang signifikan antara masing-masing variable bebas yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan indikasi nilai VIF.

Uji gejala multikolinearitas dimaksudkan untuk lebih mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variable dalam model regresi. Hakim (2001:301) menyebutkan angka VIF toleransi untuk terhindar dari gejala multikolinearitas ini antara 1 – 5.

**Tabel 5.17**

**Uji Gejala Multikol Variable Bebas**

Variable	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Tingkat Pendidikan	0,757	1,320	Bebas Multikol
Senioritas	0,847	1,180	Bebas Multikol
Motivasi	0,724	1,381	Bebas Multikol

Dari Tabel 5 dapat dilihat bahwa koefisien korelasi masing-masing variable bebas atau nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) mempunyai nilai kurang dari 5, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas diantara masing-masing variable bebas tersebut.

### 5.6.2 Pengujian Gejala Heterokedastisitas

Pengujian gejala heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebasnya. Jika terjadi gejala homokedastisitas pada model yang digunakan, berarti tidak terjadi hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas, sehingga variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebasnya.

Gejala heterokedastisitas ini diketahui dengan menggunakan analisis metode korelasi *Rank Spearman*. Jika nilai signifikansi untuk semua variabel lebih besar dari 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadi gejala homokedastisitas atau tidak terjadi hubungan antara nilai residu/sisa dengan variabel bebas sehingga variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas.

### 5.6.3 Pengujian Gejala Autokorelasi

Oleh karena data yang digunakan adalah data *cross sectional* dan bukan *time series* maka pengujian autokorelasi tidak dilakukan.

## 5.7 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Berikut adalah hasil pengujian regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS versi 10.01*:

Tabel 5.19

### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variable	Koef. Regresi	Beta	T hitung	Tingkat Sig.	Keterangan
Konstanta	0,524		1,109	0,274	Tidak Signifikan
Tingkat Pendidikan	0,376	0,350	2,306	0,027	Signifikan
Senioritas	-0,157	-0,141	-0,981	0,333	Tidak Signifikan
Motivasi	0,593	0,370	2,382	0,022	Signifikan
F hitung				6,381	
Sig.				0,001	
R				0,579	
R2				0,335	

Berdasarkan Tabel 5.19, maka model regresi tersebut dapat dianalisa berdasarkan koefisien-koefisiennya.

Model persamaan regresi linier berganda berdasarkan Tabel diatas adalah

$$Y = 0,376 X_1 + 0,593 X_3$$

Dari fungsi regresi tersebut diatas, maka diketahui bahwa:

1. Jika variable tingkat pendidikan meningkat, maka karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,376
2. Jika variable motivasi meningkat, maka karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember juga akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,593.

#### **5.7.1 Koefisien Determinasi Berganda**

koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) atau R squared = 0,335. berarti secara bersama-sama 33,5 % perubahan variable Y disebabkan oleh perubahan variable  $X_1$  sampai  $X_3$ . sedangkan sisanya yaitu 66,5 % disebabkan oleh variable lain yang tidak masuk dalam model.

#### **5.7.2 Koefisien Korelasi Berganda**

Koefisien korelasi berganda ( $R$ ) = 0,579 menunjukkan adanya hubungan secara bersama-sama yang cukup kuat antara ketiga variable bebas terhadap variable karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember sebagai variabel tergantung.

### **5.8 Pembuktian Hipotesis**

#### **5.8.1 Pembuktian Hipotesis Pertama (Uji F)**

Hipotesisi dari penelitian ini menduga bahwa ada pengaruh tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi secara bersama-sama terhadap karir



karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut dilakukan uji F. uji F ini dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  yang dihitung dengan  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dan koefisien korelasi signifikan sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Atau dapat pula dilihat dari *level of significant*  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Sedangkan formulasi  $H_0$  dan  $H_a$  adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , berarti variable tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

Oleh karena tingkat signifikansi uji F sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ) berarti variable tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Dengan kata lain maka  **$H_0$  di tolak dan berarti  $H_a$  diterima.**

### 5.8.2 Pembuktian Hipotesis Kedua (uji t)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara variable tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi secara bersama – sama terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

Berdasarkan Tabel 5.19, diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai  $t_{hitung}$  variable tingkat pendidikan ( $X_1$ ) sebesar 2,306 dengan tingkat signifikansi 0,027 ( $p < 0,05$ ). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variable tingkat pendidikan ( $X_1$ ) terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.
2. Nilai  $t_{hitung}$  variable senioritas ( $X_2$ ) sebesar -0,981 dengan tingkat signifikansi 0,333 ( $p > 0,05$ ). berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable senioritas ( $X_2$ ) terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember

3. Nilai *t*hitung variable motivasi (X3) sebesar 2,382 dengan tingkat signifikansi 0,022 ( $p < 0,05$ ). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variable motivasi (X3) terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

Berdasarkan nilai beta pada Tabel 5.19 maka diantara dua variable bebas yaitu tingkat pendidikan dan motivasi yang berpengaruh lebih dominan adalah variabel motivasi.



## BAB VI

### PEMBAHASAN

Penelitian mengenai pengaruh tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi terhadap karir sudah dilakukan pada 42 responden yang berprofesi sebagai karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Penelitian ini dilakukan dengan adanya permasalahan pengangkatan jenjang karir pegawai negeri yang terkadang tidak sesuai dengan ketentuan yaitu dengan mempertimbangkan pendidikan, senioritas dan motivasi. Tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi pegawai yang baik kadang terkalahkan oleh adanya kolusi dan nefotisme segolongan pegawai namun kualifikasi pendidikan, senioritas dan motivasi yang tidak memenuhi criteria. Untuk menjelaskan fenomena tersebut maka dipilihnya Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember untuk dijadikan sebagai objek penelitian sedangkan sampel penelitian ini terdiri dari, Kasubag, Kasi, Kasubsi dan terbanyak dari unsur staf.

#### **6.1 Pengaruh Simultan Variable Tingkat Pendidikan, Senioritas, Motivasi terhadap Karir Karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Yang berarti  **$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima**. Dan dari hasil penelitian juga diperoleh nilai koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) atau  $R^2_{squared} = 0,335$ . berarti secara bersama-sama 33,5 % perubahan variable Y disebabkan oleh perubahan variable  $X_1$  sampai  $X_3$ . sedangkan sisanya yaitu 66,5 % disebabkan oleh variable lain yang tidak masuk dalam model. Disamping itu juga diperoleh nilai koefisien korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,579 yang menunjukkan adanya hubungan secara bersama-sama yang cukup kuat antara ketiga variable bebas terhadap variable karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember sebagai variable tergantung.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Nuryakin bahwa tingkat pendidikan, pengalaman dan motivasi terhadap kinerja anggota DPRD Kabupaten Barito Utara. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh hasil tingkat pendidikan merupakan variable yang berpengaruh dominant.

Adanya pengaruh variable seluruh variable bebas terhadap karir menunjukkan adanya pengaruh linier yaitu apabila ketiga variable bebas tersebut ditingkatkan maka akan meningkat pula kesempatan pegawai untuk mendapatkan karir. Adanya pengaruh ketiga variable secara bersama-sama tersebut sesuai dengan ketentuan pedoman promosi jabatan yang disampaikan oleh Hasibuan (2001:108) bahwa promosi karyawan didasarkan pengalaman (senioritas), kecakapan dan kombinasi pengalaman dan kecakapan seperti lamanya dinas, ijasah, pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Namun dari ketiga variable tersebut yang terdiri dari tiga komponen masih perlu untuk dikaji lebih lanjut apakah ketiga-tiganya juga berpengaruh secara parsial atau ada variable yang tidak berpengaruh, disamping itu variable manakah yang tidak berpengaruh dibandingkan variable lainnya.

## **6.2 Pengaruh Parsial Tingkat Pendidikan Terhadap Karir Karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember**

hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung}$  variable tingkat pendidikan (X1) sebesar 2,306 dengan tingkat signifikansi 0,027 ( $p < 0,05$ ). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variable tingkat pendidikan (X1) terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Sedangkan dari nilai beta diperoleh nilai 0,350. Nilai beta tersebut berfungsi sebagai indicator untuk melihat jenjang atau urutan pengaruh. Dari nilai tersebut variable tingkat pendidikan berpengaruh kedua.

Adanya pengaruh tingkat pendidikan sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Nadler dan Nadler (Sofa, 2003: 137) bahwa pendidikan merupakan pembelajaran yang disediakan pengusaha kepada pekerja dalam

hal ini pegawai berkaitan dengan pekerja yang akan datang. Kemudian Kartadinata (1997) juga menyampaikan bahwa pendidikan bukanlah sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja yang ada saat ini. Melainkan juga manusia yang mampu, mau dan siap belajar sepanjang hayat. Dengan adanya pendidikan maka organisasi dalam hal ini Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember mendapatkan manfaat berupa produktifitas, moral, efektivitas, stabilitas organisasi yang bisa dikatakan bahwa pendidikan merupakan investasi masa depan.

Sebelum dilakukan penelitian ini diduga bahwa peningkatan jenjang pendidikan yang lebih tinggi tidak diikuti oleh peningkatan karir yang lebih baik akhirnya ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan yang diperoleh dari hasil pengisian pendapat responden dari kuesioner ternyata dapat meningkatkan jenjang karir pegawai di lingkungan dinas pendidikan. Dari hasil ini pula maka dalam pelaksanaan pengembangan karir di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember dengan adanya jenjang pendidikan yang lebih tinggi dapat menunjang peningkatan peningkatan karir yang diukur dari promosi jabatan yang diperoleh oleh mereka yang telah menempuh gelar yang lebih tinggi. Sedangkan pegawai yang masih bersetatus Sekolah Menengah Pertama dan Umum kurang dapat mendapatkan promosi sepertihalnya yang berjenjang pendidikan sarjana maupun pasca sarjana. Lebih dipilihnya pegawai yang sudah mempunyai jenjang pendidikan tinggi ini sesuai dengan tujuan pendidikan bagi seorang pegawai yaitu untuk mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi atau jabatan yang baru.

### **6.3 Pengaruh Senioritas Terhadap Karir Karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember**

Hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung}$  variable senioritas (X2) sebesar -0,981 dengan tingkat signifikansi 0,333 ( $p > 0,05$ ). Berarti tidak ada



pengaruh yang signifikansi antara variable senioritas (X2) terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.

Tidak adanya pengaruh senioritas terhadap karir, menunjang pendapat yang disampaikan Filippo (1984: 286) bahwa pengangkatan karir pegawai berdasarkan senioritas mempunyai kelemahan yaitu jika karyawan yang kemampuannya terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja maka akan tetap dipromosikan. Artinya senioritas tidak akan menunjang bagi peningkatan organisasi apabila hanya didasarkan lamanya pengabdian. Sebenarnya yang dipentingkan dari senioritas adalah pengalaman dan penguasaan akan bidang yang sudah digelutinya selama ini jika ada promosi yang dilakukan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember maka hal itu merupakan suatu cara yang abash untuk melakukan promosi karena senioritas menghindari masalah-masalah bias dan sikap membentuk manajemen terhadap karyawan yang di favoritkan kesempatan pertama promosi. Pengangkatan senioritas dianggap menghemat waktu, mudah dan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi.

Dengan tidak adanya pengaruh senioritas terhadap karir juga menunjukkan pola yang tidak selalu bahwa jika karyawan senior maka akan dipromosikan ke jenjang karir yang lebih tinggi. Kondisi yang terjadi di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember bahwa senioritas memang kadang diperhitungkan sebagai salah satu syarat untuk dipromosikan namun tetap mempertimbangkan faktor-faktor lain yang meliputi kemampuan dan kecakapan dengan tujuan agar dapat memberikan masukan yang berharga bagi organisasi.

#### **6.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Karir Karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *t*hitung untuk variable motivasi (X3) sebesar 2,382 dengan tingkat signifikansi 0,022 ( $p < 0,05$ ). Berarti ada pengaruh yang signifikan antara variable motivasi (X3) terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Berdasarkan nilai

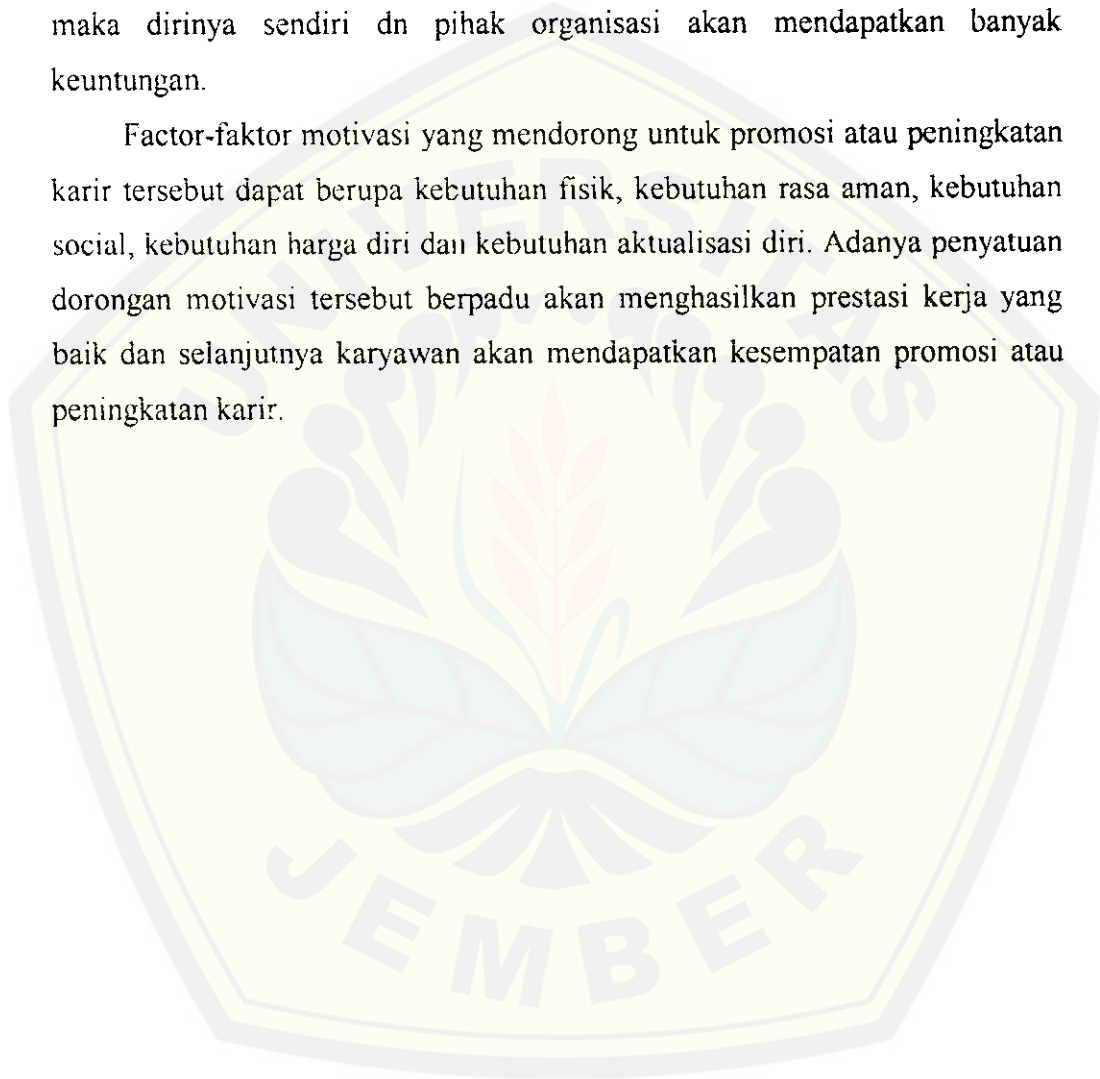
beta pada tabel 5.19 maka diantara dua variable bebas yaitu tingkat pendidikan dan motivasi yang berpengaruh lebih dominan adalah variable motivasi.

Motivasi menurut Harsey dan Blanchard (1992:48) adalah kemauan untuk berbuat sesuatu sedangkan motif adalah kebutuhan, dorongan atau impuls. Sedangkan menurut Filipino (2001:142) motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dalam organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Pandangan lain disampaikan oleh Koonts dkk (1989) bahwa motivasi adalah suatu reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan ketegangan yaitu keinginan yang belum terpenuhi kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan. Kebutuhan yang dimaksud adalah bukan kebutuhan-kebutuhan yang sederhana, karena dipengaruhi oleh lingkungan. Pemenuhan suatu kebutuhan itu sendiri dapat pula menimbulkan keengganan untuk memuaskan kebutuhan lain. Selanjutnya dikatakan bahwa untuk memotivasi seseorang perlu adanya motivator dapat berupa gaji yang lebih tinggi, jabatan yang lebih baik, pengakuan dari rekan kerja dan sebagainya.

Motivasi merupakan tenaga penggerak utama bagi individu untuk dapat berprestasi lebih baik, berkeinginan untuk dapat melanjutkan pendidikan dan disamping itu dengan motivasi akan memberikan kemampuan bagi karyawan dalam mengarahkan orang lain untuk mau bekerja secara berhasil. Jika motivasi ini dimiliki oleh seorang pegawai maka mereka akan mendapatkan banyak hal dalam melakukan tugasnya sebagai pegawai negeri. Mereka akan lebih bersemangat untuk terus belajar dan menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, bersemangat dalam mengarahkan bawahan atau karyawan lain untuk lebih produktif yang nantinya menaikkan kemampuan kepemimpinan atau *leadership* karyawan. Jika hal ini dimiliki maka bukan suatu hal yang sulit bagi karyawan tersebut untuk dipromosikan mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi karena kualifikasi yang dapat dipenuhi cukup baik.

Dalam penelitian yang diisi oleh 42 responden secara langsung ini menunjukkan bahwa factor motivasi merupakan faktor yang dominant dalam karir. Orang yang termotivasi akan tergerak dan mengerahkan seluruh oleh fikiran dan kemampuan yang ada untuk mencapai apa yang diinginkan. Apabila motivasi yang dimiliki tersebut cukup baik dan tidak merugikan orang lain maka dirinya sendiri dan pihak organisasi akan mendapatkan banyak keuntungan.

Factor-faktor motivasi yang mendorong untuk promosi atau peningkatan karir tersebut dapat berupa kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Adanya penyatuan dorongan motivasi tersebut berpadu akan menghasilkan prestasi kerja yang baik dan selanjutnya karyawan akan mendapatkan kesempatan promosi atau peningkatan karir.



## BAB VII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan maka kesimpulan pada penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh variable tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember atau dengan kata lain maka  **$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima**. Besarnya kontribusi variable bebas terhadap variable terikat secara bersama-sama adalah 33,5 %. Koefisien korelasi berganda menunjukkan adanya hubungan secara bersama-sama yang cukup kuat antara variable bebas terhadap variable karir karyawan Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember
2. Ada pengaruh yang signifikan antara variable tingkat pendidikan ( $X_1$ ) dan motivasi terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember.
3. Namun untuk variable senioritas ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Diantara dua variable bebas yaitu tingkat pendidikan dan motivasi yang lebih berpengaruh dominant adalah variable motivasi.

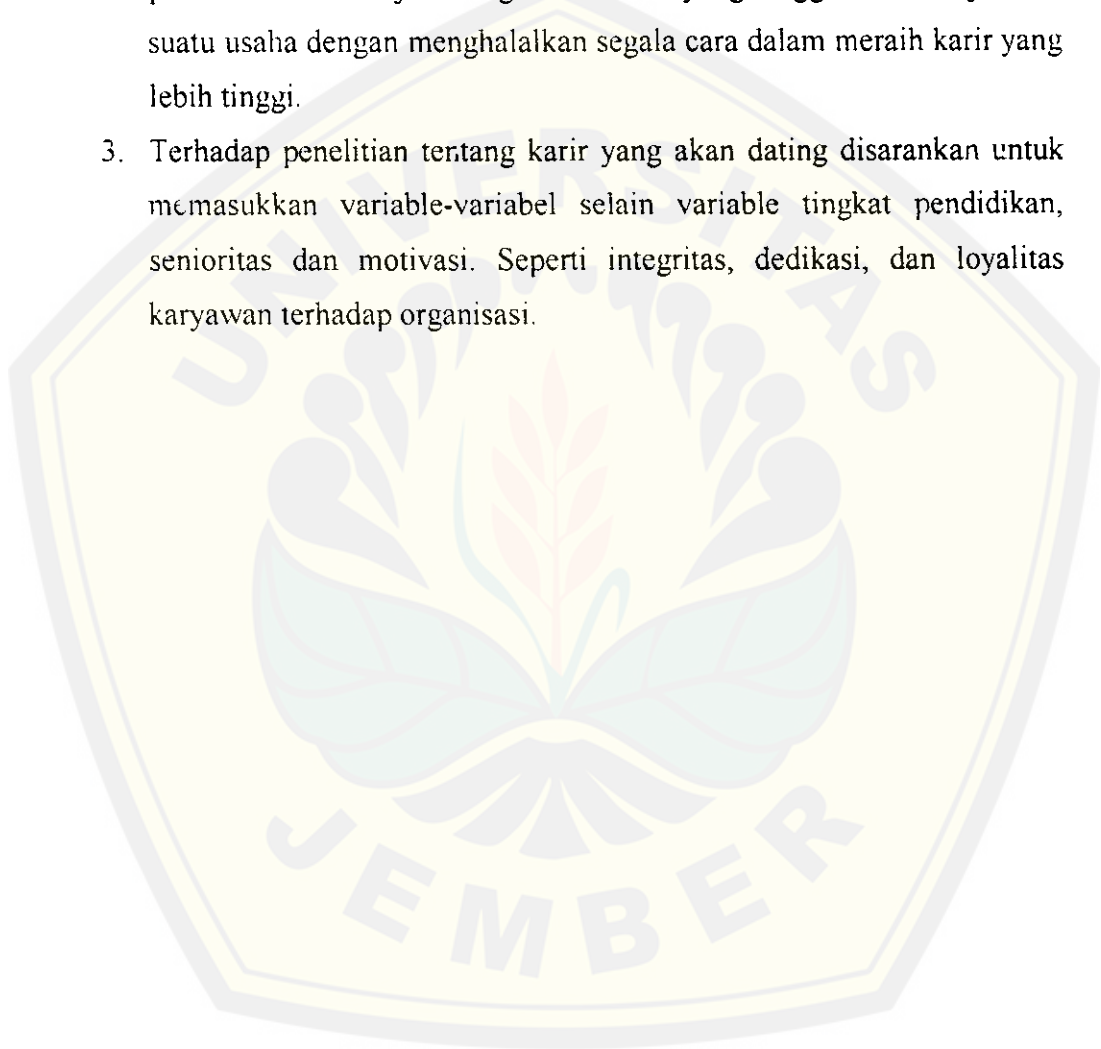
#### 7.2 Saran

Melihat hasil penelitian diatas, maka ada saran untuk kemajuan karir karyawan di Kantor Departemen Agama Kabupaten Jember. Saran ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan.

1. Bahwa untuk memperoleh karyawan yang tepat dengan posisi yang tepat pula disarankan untuk tetap selalu mengutamakan kualitas pendidikan serta motivasi yang tinggi dari karyawan. Senioritas tidak disarankan menjadi pertimbangan utama dalam karir karena memang

senioritas belum tentu memiliki kualitas kemampuan yang sesuai dengan jabatan yang tersedia.

2. Motivasi dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang sangat besar, sehingga memotivasi karyawan untuk bersaing mencapai karir yang baik dengan mengutamakan kualitas kemampuan hendaknya menjadi perhatian. Karena jika langkah motivasi yang tinggi bisa menjadikan suatu usaha dengan menghalalkan segala cara dalam meraih karir yang lebih tinggi.
3. Terhadap penelitian tentang karir yang akan datang disarankan untuk memasukkan variable-variabel selain variable tingkat pendidikan, senioritas dan motivasi. Seperti integritas, dedikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.





DAFTAR FUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT rineka cipta.
- As'ad, Moh, 1995. *Psykologi Industri*. Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty
- Davis, K dan Newstrom Jhon W, 1990. *Human Behavior at Work*,  
Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Flippo, E.B, 1984. *Personal Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hadi, Sutrisno, 2000. SPS 2000. Yogyakarta: UGM.
- Hakim, Abdul, 2000. *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta  
Penerbit Ekonesia
- Hasibuan, M S.P, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi  
Aksara.
- Hersey, Paul and Kenneth H Blanchard, 1992. *Manajemen Prilaku Organisasi:  
Pendaya Gunaan Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat*, diterjemehkan  
Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Irianto, Jusuf, 2001. *Tema-tema Pokok MSDM*. Surabaya: Penerbit Insan  
Cendekia.
- Kartadinata, S, 1997. Pendidikan dan Pengembangan SDM Bermutu Memasuki  
Abad XXI, *Makalah Konvensi*, Purwokerto.
- Koontz, Harold, et.al. 1989. *Management*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Malhotra, Naresh K, 2002. *Marketing Research*. Australia: Prentice Hill.
- Mangkunegara, A.A.AP, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,  
Cetakan Kedua*. Bandung: Penerbit PT Remaja Kosdakarya.
- Mangkuprawira, Tb. S, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*,  
Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nasir, M, 1999. *Metode Penelitian*, cetakan keempat. Jakarta: Penerbit PT Ghalia  
Indonesia.
- Notoadmodjo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta:  
PT Rineka Cipta.

- Nuryakin, 2000. *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman dan Motivasi Terhadap kinerja Anggota DPRD Kabupaten Barito-Utara. Thesis.* Program PascaSarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Robbins, Sthepent P, 1996. *Organizational Behavior.* Edisi ketujuh, terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Saydam, G, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, jilid I, cet6akan pertama. Jakarta: Penerbit PT Toko Gunung Agung.
- Siagian SP, 1996. *Bunga Rampai Manajemen Modern.* Cetakan kedelapan. Jakarta: Penerbit PT Gunung Agung.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2.* Jogjakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singarimbun, M. & Effendi, S, (Ed) 1989. *Metode Penelitian Survey.* Cetakan Pertama (Revisi). Jakarta: Penerbit LP3ES-IKAPI.
- Sutermeister, Robert A, 1976. *People and Productivity.* Tokyo: Mc Graw-Hill Books Company.
- Sofo, Fransesco, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Persfektif, Peran dan Pilihan Praktis,* Alih Bahasa: Jusuf Irianto, Cet. I. Surabaya: Airlangga University Press.