



**PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PENGAIRAN
KABUPATEN SITUBONDO**

***THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND JOB PERFORMANCE
TO CAREER DEVELOPMENT THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT
IN DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PENGAIRAN OFFICE
IN SITUBONDO***

TESIS

Oleh:

**Ery Sandhi Dwi Rahdian
NIM: 120920101015**

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**



**PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
PADA DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PENGAIRAN
KABUPATEN SITUBONDO**

Tesis Diserahkan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Oleh:

Ery Sandhi Dwi Rahdian
NIM: 120920101015

Pembimbing Tesis:

Pembimbing Utama : Dr. Akhmad Toha, M.Si
Pembimbing Anggota : Dr. Edy Wahyudi, MM

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini disetujui,
Tanggal :

Oleh :

Pembimbing utama

Dr. Akhmad Toha, M.Si
NIP. 19571227 198702 1 002

Pembimbing anggota

Dr. Edy Wahyudi, MM
NIP. 19750825 200212 1 002

Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Magister Administrasi Publik
Ketua Program Studi

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si
NIP. 19790220 200212 2 001

PENGESAHAN TESIS

Tesis berjudul: **“PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PENGAIRAN KABUPATEN SITUBONDO”**. Telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Hari : Jum'at
Tanggal : 26 Juni 2015
Tempat : Gedung Pascasarjana FISIP

Susunan Tim Pembimbing/Penguji:

Ketua

Dr. Djoko Poernomo, M.Si

NIP. 19600219 198702 1 001

Anggota I

Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si

NIP. 19580510 198702 2 001

Anggota II

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si

NIP. 19790220 200212 2 001

Anggota III

Dr. Akhmad Toha, M.Si

NIP. 19571227 198702 1 002

Anggota IV

Dr. Edy Wahyudi, MM

NIP. 19750825 200212 1 002

**Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember**

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA

NIP. 19520727 198103 1 003

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ery Sandhi Dwi Rahdian

NIM : 120920101015

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul: PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PENGAIRAN KABUPATEN SITUBONDO adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, Juni 2015

Yang menyatakan,

Ery Sandhi Dwi Rahdian
NIM. 120920101015

HALAMAN MOTTO

“ JADIKAN SABAR DAN SHOLAT SEBAGAI PENOLONGMU”

(Qs. 2, a. 45)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Hj. Tri Murjati tercinta, terima kasih atas perhatian dan pengorbanannya selama ini, Ayahanda H.R. Rukihanto, terima kasih atas segala yang ayah berikan, korbakan dan curahkan selama ini.
2. Kakak saya Mas Dani Anandika dan adik-adik saya Aan dan Rike, karena kalian saya bisa seperti ini, kalian semua adalah kakak dan adik-adik terbaik.
3. Istri Nurul Hikmah, SH. MS.i tercinta, terima kasih atas kasih sayang yang tak kunjung padam.
4. Anak-anak penjaga hati saya Dina dan adiknya, semoga segala kebaikan akan tercurah pada kalian, kalian adalah semangat itu.
5. DPUBMP beserta Jajarannya, terima kasih atas kesempatan untuk menyelesaikan studi ini.
6. Teman-teman kampus, terima kasih atas kebersamaannya.
7. Almamater tercinta yang membuatku menjadi manusia yang mampu berfikir dan bertindak dewasa.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah swt atas segala limpahan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PENGAIRAN KABUPATEN SITUBONDO”.

Dalam penyusunan tesis ini penulis banyak menerima bimbingan, pengarahan, dan petunjuk hingga akhir penulisan tesis ini. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tinggi kepada:

1. Prof. Dr. Rudi Wibowo, M.Sc. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Jember.
2. Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, beserta seluruh jajaran baik staf pengajar maupun staf administrasi yang telah memberikan kesempatan, bimbingan dan pelayanan dalam menempuh perkuliahan dan selama penulisan tesis ini.
3. Dr. Akhmad Toha, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang memberikan bantuan dan bimbingannya selama pelaksanaan sampai terselesaikannya tesis ini.
4. Dr. Edy Wahyudi, MM selaku Dosen Pembimbing Anggota yang memberikan bantuan dan bimbingannya selama pelaksanaan sampai terselesaikannya tesis ini.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Jember yang telah membina selama studi.
6. Seluruh karyawan dan staf akademik Program Pascasarjana Universitas Jember yang telah memberikan bantuan dan rasa kekeluargaan dalam pelaksanaan tesis ini.
7. Petugas UPT perpustakaan pusat maupun perpustakaan Pascasarjana Universitas Jember.
8. Ir. H. Yoyok Mulyadi, M.Si selaku Kepala DPUBMP yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian.
9. Untuk semua pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Kami sampaikan terima kasih.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi sempurnanya tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga dengan hasil studi akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua, amin ya robbal'alamin.

Jember, Juni 2015

Penulis



ABSTRAK

Oleh : Ery Sandhi Dwi Rahdian

Setiap organisasi yang ingin berhasil dalam mencapai tujuannya harus selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai menurut teori dan kajian empiris adalah motivasi, pengembangan karir, dan komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja pegawai. Penelitian ini juga menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dari semua bagian organisasi, sedangkan yang menjadi sampel penelitian adalah pegawai yang sudah berstatus PNS sejumlah 123 orang. Data diperoleh dengan memberikan kuesioner pada seluruh responden sedangkan teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan program *SPSS 13 for Windows*.

Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Pengembangan karir secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Pengembangan karir secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap prestasi kerja diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Pengujian pengaruh tidak langsung diperoleh hasil sebagai berikut: 1) motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi; 2) pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci : Motivasi, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi, Prestasi Kerja

ABSTRACT

The Effect of Work Motivation and Job Performance to Career Development Through Organizational Commitment In DPUBMP Office in Situbondo

Every organization that wants to succeed in achieving the goal must always strive to improve their performance. Some factors that may affect the performance of the employees according to the theory and empirical studies were motivation, career development, and organizational commitment. The aim of this study was to determine the effect of work motivation and career development of the employees to their work performance. This study also used variable organizational commitment as an intervening variable. The populations in this study were all employees from all parts of the organization, while the research sample was 123 employees who got PNS status. Data obtained by giving questionnaire to all respondents while data analysis in this study was using path analysis with SPSS 13 for Windows.

The results of data analysis in this study showed that motivation could give direct effect on organizational commitment. The career development was not directly effect on organizational commitment significantly. Motivation could give direct effect on job performance. The career development was not directly effect on job performance significantly. The test influence of organizational commitment on job performance could give result that organizational commitment gave direct significant effect on job performance. Testing indirect effect obtained the following results: 1) motivation could effect on job performance through organizational commitment; 2) career development has no effect on job performance through organizational commitment.

Keywords: Motivation, Career Development, Organizational Commitment, Job Performance

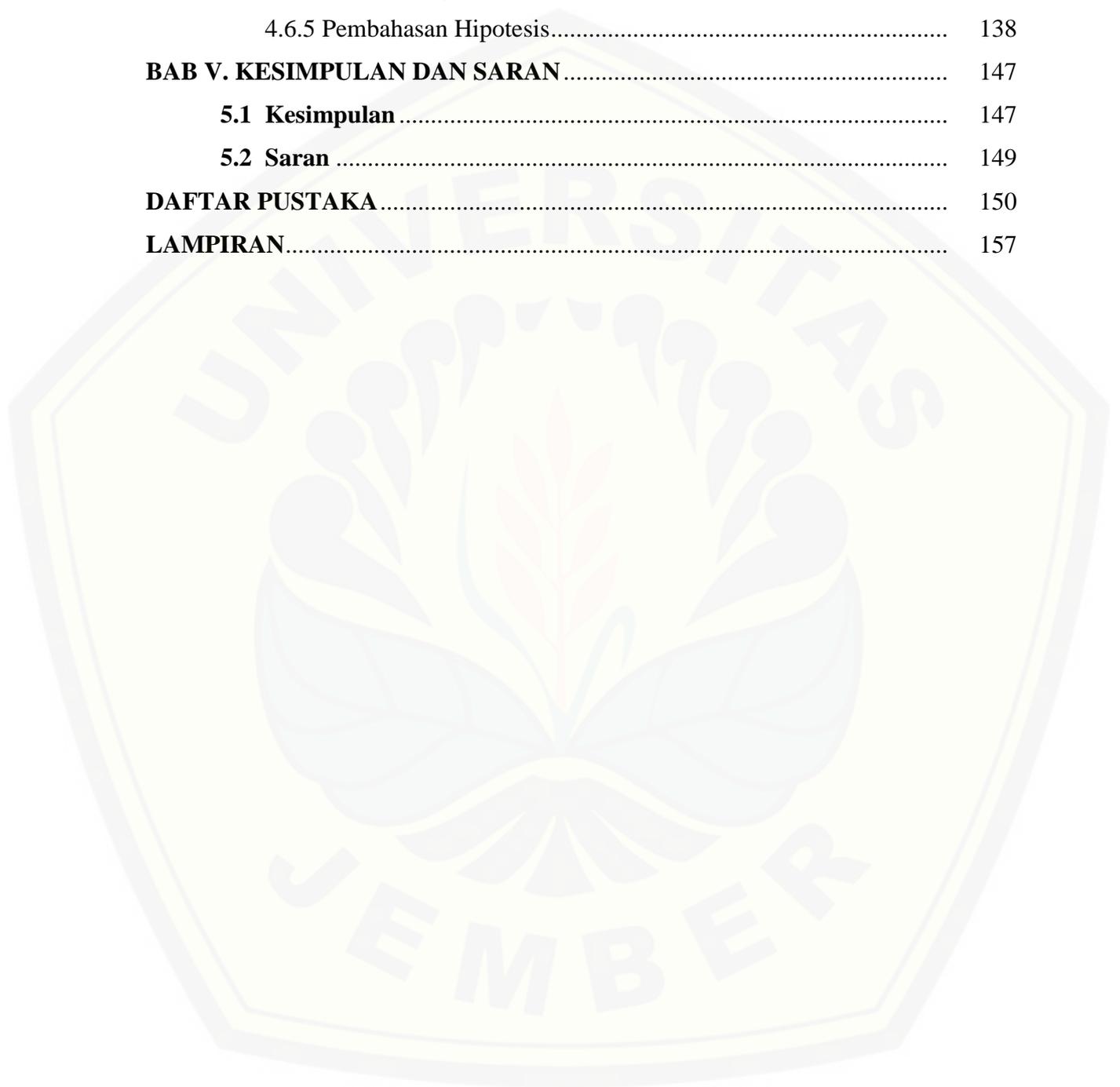
JEMBER

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	16
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Landasan Teori	17
2.1.1 Paradigma Ilmu Administrasi Negara.....	17
2.1.2 Perilaku Organisasi	25
2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia	34
2.1.4 Prestasi Kerja	39
2.1.5 Motivasi	48
2.1.6 Pengembangan Karir	56
2.1.7 Komitmen Organisasi	64
2.2 Hubungan Antar Variabel	66
2.3 Tinjauan Penelitian Sebelumnya	71

2.4 Kerangka Konseptual	74
2.5 Hipotesis	77
BAB III. METODE PENELITIAN	79
3.1 Tipe Penelitian	79
3.2 Lokasi Penelitian	79
3.3 Definisi Operasional Variabel	80
3.4 Skala Pengukuran Variabel	84
3.5 Jenis dan Sumber Data	86
3.6 Populasi dan Sampel	86
3.6.1 Populasi	86
3.6.2 Sampel	87
3.7 Teknik Pengumpulan Data	88
3.8 Uji Instrumen Penelitian	90
3.9 Teknik Analisis Data	92
BAB IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	99
7.1 Gambaran Umum	99
4.1.1 Visi dan Misi	100
4.1.2 Struktur Organisasi	100
7.2 Karakteristik Responden	111
7.3 Keterbatasan Penelitian	113
7.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	113
4.4.1 Deskripsi Variabel Motivasi	113
4.4.2 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir	115
4.4.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	116
4.4.4 Deskripsi Variabel Prestasi Kerja	117
7.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	118
4.5.1 Uji Validitas Instrumen	118
4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen	121
7.6 Analisis Jalur	122
4.6.1 Model dan Persamaan Struktur Analisis Jalur	122
4.6.2 Pemeriksaan Asumsi Analisis Jalur	123
4.6.3 Pengujian Hipotesis	125
4.6.4 Perhitungan Pengaruh Antar Jalur	133

7.7 Pembahasan	134
4.6.1 Motivasi	134
4.6.2 Pengembangan Karir.....	135
4.6.3 Komitmen Organisasi.....	137
4.6.4 Prestasi Kerja	130
4.6.5 Pembahasan Hipotesis.....	138
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	147
5.1 Kesimpulan	147
5.2 Saran	149
DAFTAR PUSTAKA	150
LAMPIRAN	157

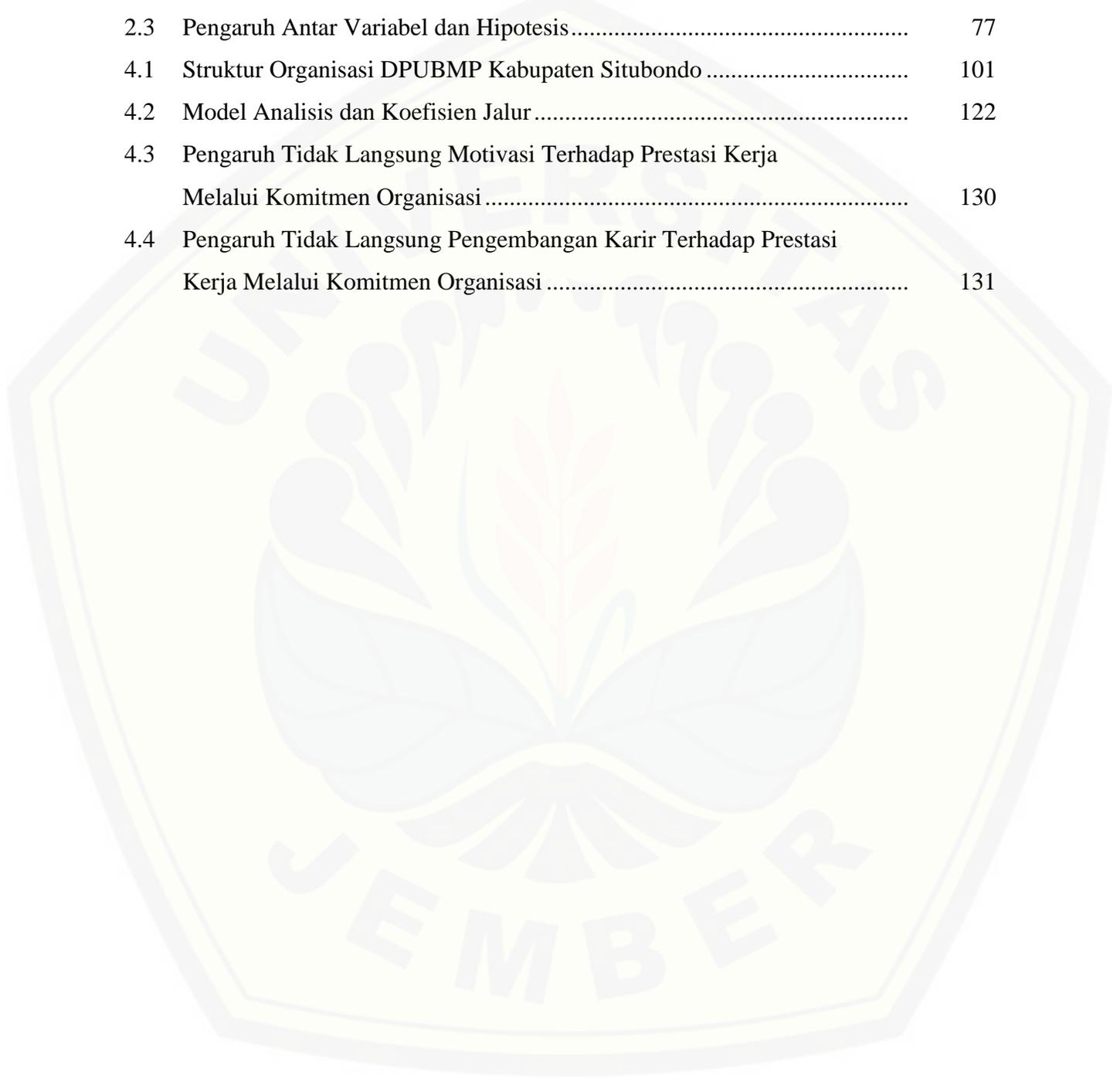


DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Program kerja, target dan realisasi program DPUBMP Kabupaten Situbondo Tahun 2013	3
1.2 Data Diklat Pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo Tahun 2013.....	8
1.3 Data Promosi dan Mutasi Pegawai.....	10
1.4 Tingkat Absensi Pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo	11
2.1 Perbandingan Perspektif OPA, NPM, and NPS	24
2.2 Manfaat Sistem Pengembangan Karir	70
3.1 Item Skala Likert	85
3.2 Pembagian Sampel Penelitian	88
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	111
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	112
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	112
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	113
4.5 Deskripsi Variabel Motivasi	113
4.6 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir	115
4.7 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	116
4.8 Deskripsi Variabel Prestasi Kerja	118
4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	119
4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir	120
4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi.....	120
4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Prestasi Kerja.....	121
4.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	122
4.14 Hasil Uji Normalitas.....	124
4.15 Hasil Uji Multikolinieritas.....	124
4.16 Hasil Uji Asumsi Linieritas	125
4.17 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	126
4.18 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Serempak	133
4.19 Pengaruh Langsung	133
4.20 Pengaruh Tidak Langsung	134

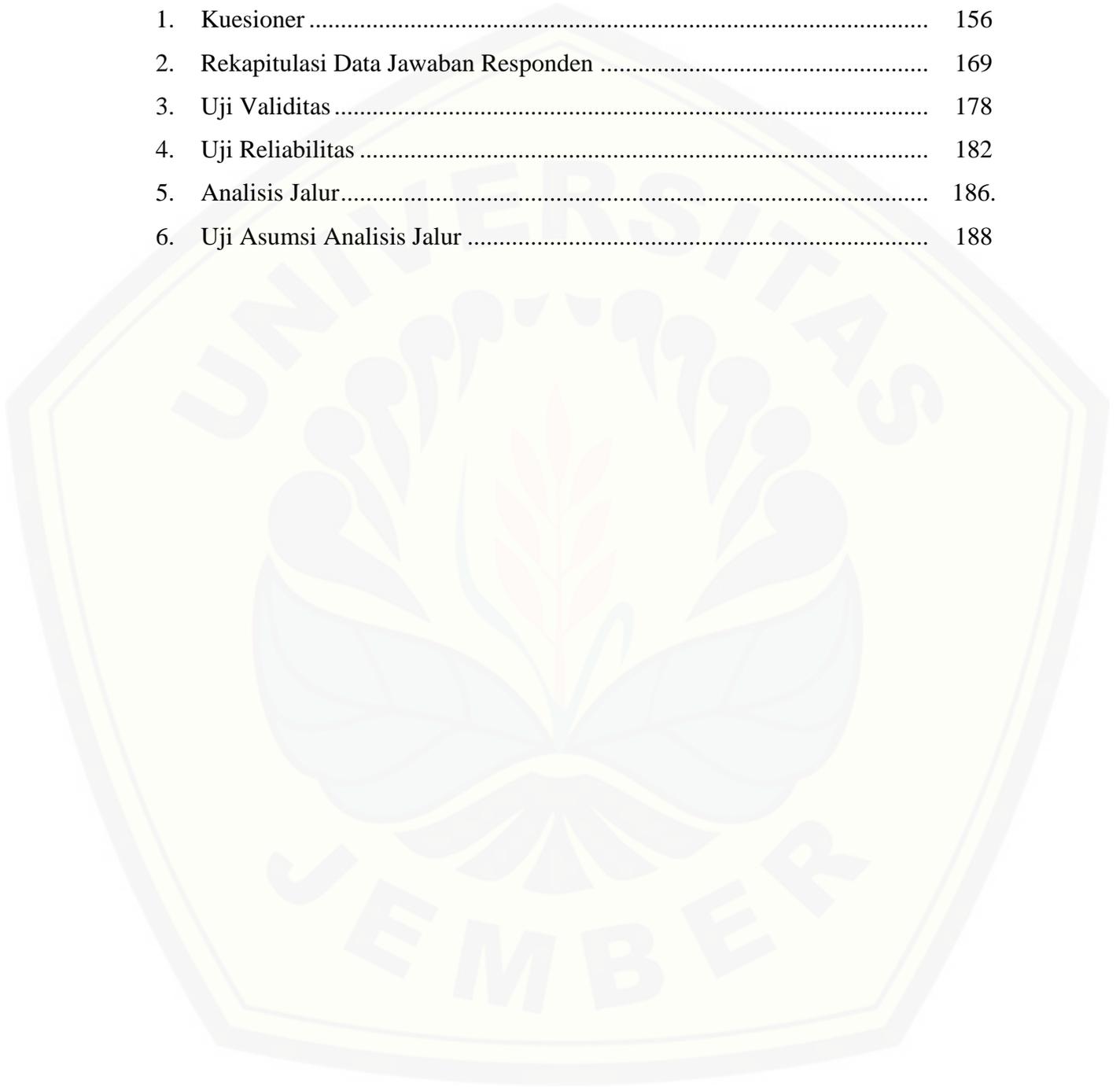
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Hierarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow	52
2.2 Kerangka Konseptual	76
2.3 Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis.....	77
4.1 Struktur Organisasi DPUBMP Kabupaten Situbondo	101
4.2 Model Analisis dan Koefisien Jalur	122
4.3 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Komitmen Organisasi	130
4.4 Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Melalui Komitmen Organisasi	131



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner	156
2. Rekapitulasi Data Jawaban Responden	169
3. Uji Validitas	178
4. Uji Reliabilitas	182
5. Analisis Jalur.....	186.
6. Uji Asumsi Analisis Jalur	188



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan kekuatan penggerak organisasi dalam mencapai tujuan organisasi serta untuk mewujudkan visi dan misinya. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia, bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi, tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi, jika tidak ada peran aktif pegawai. Kekuatan organisasi terletak pada sumber daya manusia atau pegawai-pegawainya, sehingga prestasi organisasi tidak terlepas dari prestasi tiap individu yang terlibat di dalamnya.

Kebutuhan akan pegawai yang berkualitas adalah untuk dapat mewujudkan penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yang menerapkan prinsip pelayanan publik secara professional, transparan, efisien, efektif dan demokratis. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dewasa ini menjadi semakin penting karena masyarakat semakin berani dalam menyampaikan aspirasi dan keinginan sebagai konsekuensi dari reformasi dan demokratisasi di Indonesia.

Diberlakukannya otonomi daerah yang mengisyaratkan pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah memberi keleluasaan bagi daerah untuk mengembangkan aparaturnya menjadi pegawai yang memiliki kemampuan dan prestasi yang semakin meningkat dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang efektif dan efisien. Dalam otonomi daerah ini, peran pemerintah daerah menjadi sangat penting untuk melaksanakan pembangunan dan pelayanan masyarakat secara luas. Pelaksanaan otonomi daerah pada hakekatnya memberi dampak positif memunculkan kesempatan identitas lokal masing-masing daerah untuk berkembang. Kebijakan-kebijakan pemerintah

akan lebih tepat sasaran karena setiap daerah dapat menerapkan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing daerah. Oleh karena itu setiap organisasi/birokrasi di daerah memiliki peran penting sebagai pendukung kebijakan masing-masing pemerintah daerah.

DPUBMP (Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pengairan) Kabupaten Situbondo sebagai instansi teknis memegang peran penting dalam layanan infrastruktur transportasi publik dan pengairan. Penyediaan infrastruktur akan mempengaruhi lingkungan usaha, mampu merangsang investor baru dan munculnya enterpreneur-enterpreneur lokal sebagai akibat dari terciptanya kegiatan usaha dengan biaya rendah, jadi pada hakekatnya DPUBMP memiliki tanggung jawab yang besar sebagai pendukung kebijakan pemerintah daerah Kabupaten Situbondo dalam melayani masyarakat.

Sebagai organisasi yang melayani kebutuhan publik maka DPUBMP dituntut bekerja secara professional. Menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan dalam menyediakan infrastruktur yang baik di masa mendatang, hal ini diperlukan dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat secara luas atas pengelolaan dan pelayanan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Situbondo. Kantor DPUBMP Kabupaten Situbondo sebagai institusi pelayanan teknis yang mempunyai tugas wewenang di bidang pelayanan publik sehingga dalam memberikan pelayanan harus selalu memperhatikan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu dituntut adanya kinerja pegawai yang baik dan professional dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kinerja organisasi tentu dipengaruhi oleh individu sebagai penggerak organisasi itu sendiri. Semakin banyak individu yang berprestasi tentu akan memberi dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. DPUBMP Kabupaten Situbondo memiliki tugas membantu Bupati Situbondo dalam bidang kebina marga dan pengairan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, DPUBMP Kabupaten Situbondo menyelenggarakan beberapa tugas pokok dan fungsi, antara lain (Peraturan Bupati Situbondo No 10 Tahun 2004):

1. Perumusan kebijakan teknis bidang Bina Marga dan Pengairan;
 2. Penyusunan program di bidang Bina Marga dan Pengairan;
-

3. Pengkoordinasian, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi pelaksanaan tugas dibidang Bina Marga dan Pengairan;
4. Pelaksanaan pengaturan pengelolaan dan pengawasan sarana, prasarana;
5. Pemberian ijin dan pelaksanaan pelayanan umum bidang Bina Marga dan Pengairan;
6. Pembinaan Unit Pelaksana Teknis Dinas dalam lingkup DPUBMP;
7. Pengelolaan urusan ketatausahaan;
8. Pelaksanaan tugas dinas lain yang diberikan oleh Bupati.

Prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja yang baik oleh pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja bagi organisasi keseluruhan, karena tanpa prestasi yang baik di semua tingkat organisasi pencapaian tujuan organisasi menjadi sulit bahkan mustahil. Kantor DPUBMP Kabupaten Situbondo dalam melaksanakan tugas-tugasnya beberapa tahun ini dianggap belum mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari program kerja, target dan realisasi program Kantor DPUBMP Kabupaten Situbondo seperti disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1.1 Program kerja, target dan realisasi program DPUBMP Kabupaten Situbondo Tahun 2013

No	Program kegiatan	target	Realisasi
1	Pembukaan Akses Jalan Untuk Daerah Terisolir (Daerah Tertinggal)	100%	80%
2	Pengaspalan Jalan Dengan Menggunakan Perkerasan Hotmix di 3 (tiga) Wilayah Pengembangan Pusat Kota.	100%	73%
3	Mengoptimalkan Pembagian Air Secara Adil Dan Merata	100%	80%
4	Program Kali Bersih	100%	70%
5	Program Pengadaan Alat Berat	100%	65%
	Rata-rata	100%	75,6%

Sumber: Bagian Tata Usaha Tahun 2014, diolah.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa program pembangunan fisik yang dilaksanakan belum mampu diselesaikan sesuai target. Keadaan ini menunjukkan ketepatan waktu menjadi penghambat DPUBMP dalam memenuhi target. Ketidakmampuan DPUBMP Kabupaten Situbondo memenuhi target merupakan indikasi rendahnya prestasi kerja pegawai dan organisasi. Hal ini didasari bahwa kinerja keluar mencerminkan prestasi pegawai di dalam. Artinya kinerja DPUBMP yang seringkali terhambat menunjukkan adanya indikasi sebagian dari pegawai yang prestasi kerjanya rendah. Mencermati kondisi prestasi kerja pegawai di DPUBMP Kabupaten Situbondo, jika dilihat dari dimensi ketepatan waktu dan kualitas belum memuaskan serta menunjukkan indikasi yang rendah. Lemahnya pengawasan terhadap pelaksanaan proyek oleh rekanan adalah bukti rendahnya prestasi kerja pegawai. Kinerja yang dicapai DPUBMP Kabupaten Situbondo belum mampu memperlihatkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan, terutama dalam mengelola sumber daya manusia.

Rendahnya pencapaian kinerja DPUBMP Kabupaten Situbondo juga bisa dilihat dari upaya-upaya yang selama ini dilakukan dalam mengatasi kerusakan-kerusakan infrastruktur jalan dan jembatan, terutama di daerah-daerah rawan bencana. Di daerah-daerah seperti ini hampir tiap tahun mengalami kerusakan jembatan karena terjangan banjir. Bapak Gatot Siswoyo, ST. M.Si selaku Kepala Bidang Bina Marga menjelaskan:

“Pada saat akses jalan/jembatan putus terkena terjangan banjir dan longsor, kantor ini menjadi sangat sibuk. Kita koordinasi dengan dinas-dinas terkait seperti Dinas Pekerjaan Umum Balai Jember, Dinas Perhubungan, Bupati, Camat, dan Lurah untuk segera melakukan perbaikan. Kita berada di garis depan untuk mengatasi keadaan dan perbaikan agar infrastruktur segera pulih. Jika tidak segera teratasi bisa mengganggu perekonomian dan aksesibilitas masyarakat”. (Wawancara Pendahuluan. Situbondo, 18 Juli 2014)

Kerusakan infrastruktur terjadi diawal tahun 2014 akibat terjangan banjir bandang membuat infrastruktur jalan dan pengairan di 8 kecamatan di Kabupaten Situbondo banyak mengalami kerusakan, bahkan menyebabkan sebagian warga

terisolasi. Untuk penanganan kerusakan itu sebagian dipastikan akan menyerap dana tanggap darurat Situbondo. Berdasarkan data DPUBMP Situbondo, kerusakan infrastruktur 8 Kecamatan di Situbondo terjadi akibat bencana banjir bandang sejak 13 Januari 2014 hingga 1 Februari 2014.

Sebagai pemegang wewenang proyek-proyek infrastruktur vital di daerah, DPUBMP harus bekerja keras untuk membuktikan kinerjanya kepada masyarakat. Hal ini tentunya harus dilakukan dengan memperbaiki prestasi kerja setiap pegawai yang ada di dalam organisasi. Berkaitan dengan beberapa kondisi tersebut di atas, maka terdapat masalah yang masih berlanjut yang dihadapi DPUBMP yaitu mengapa terdapat beberapa pegawai yang prestasi kerjanya lebih rendah dari pegawai lainnya. Prestasi kerja yang rendah sangat mungkin disebabkan kurangnya motivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Beberapa studi empiris telah banyak yang membuktikan bahwa prestasi dipengaruhi oleh motivasi. Hasil penelitian Chong *et al.* (2011) menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan yang erat dengan prestasi kerja. Sementara hasil studi Hsu dan Chen (2012) mendapatkan kesimpulan bahwa motivasi pribadi berpengaruh terhadap prestasi kerja. Motivasi merupakan hal yang penting untuk mendorong dan menggerakkan seseorang melakukan sesuatu lebih baik, terutama menyangkut motivasi kerja yang berujung prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut Wursanto (dalam Buraidah, 2007:8) tinggi rendahnya motivasi kerja diduga dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain disiplin kerja yang tinggi, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas yang tinggi, kebutuhan kreativitas, dan rasa kebanggaan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa sangat banyak faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai, karena itu organisasi seharusnya mampu memahami bagaimana agar pegawai dapat selalu termotivasi untuk menjaga komitmen dan prestasinya.

Organisasi memerlukan individu-individu yang memiliki motivasi, namun demikian organisasi tidak bisa lepas tangan terhadap tanggung jawab untuk mengembangkan karir pegawai. Oleh karenanya diperlukan usaha pengembangan sumber daya manusia secara kontinyu agar diperoleh sumber daya manusia yang

berkualitas, sehingga dalam bekerja dapat memberikan hasil yang optimal. Tugas manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan upaya mengelola manusia dengan segala potensi yang dimilikinya harus dilakukan seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen pada organisasi dan memiliki keinginan untuk selalu berprestasi baik secara individu maupun organisasi.

Selanjutnya selain permasalahan berkaitan dengan motivasi, juga masih terlihat belum tersedianya pegawai yang memiliki kapasitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seperti diterangkan Kabid Pengairan Bapak Chaerul Saleh sebagai berikut:

Ada pegawai yang sering tidak ada di kantor pada jam kerja karena ada urusan pribadi, bahkan ada yang meninggalkan kantor karena punya bisnis sampingan. Mereka memang jarang diberi tanggung jawab oleh pimpinan karena pimpinan khawatir jika tugas yang diberikan tidak selesai. Pimpinan selalu memberi tugas/tanggung jawab kepada pegawai yang rajin dan terampil. Inilah sebabnya di kantor ini ada pegawai yang terlihat sangat sibuk sementara yang lain sangat santai. (Wawancara pendahuluan. Situbondo, 24 Juli 2014)

Pegawai yang terlalu santai menunjukkan bahwa organisasi berjalan tidak efektif dan efisien. Hal ini karena sumber daya yang ada tidak bekerja secara maksimal. Sementara pegawai yang terlalu sibuk juga berdampak kurang baik terhadap keberlangsungan aktivitas organisasi karena menunjukkan bahwa pegawai terlalu berat beban kerjanya. Kekhawatiran pimpinan terhadap kemampuan pegawainya ini juga menunjukkan kurangnya integritas dan profesionalisme pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo karena kemampuan yang tidak sesuai dengan teknologi dan kondisi aktual. Keterangan dari hasil wawancara tersebut juga menunjukkan bahwa kedisiplinan dan keteraturan kerja pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo masih rendah, terbukti masih banyak pegawai bekerja hingga malam, sementara banyak pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga sering menganggur

bila tidak ada perintah atasan. Padahal dalam untuk melaksanakan tugas dan mendukung kinerja organisasi DPUBMP tentunya menuntut beberapa spesialisasi atau keahlian tertentu. Setiap pegawai dituntut untuk memiliki ketrampilan dalam mengaplikasikan ilmu atau keahliannya. Ini bisa didapat melalui pendidikan formal, pelatihan-pelatihan dan diklat atau didapat melalui pengalaman kerja selama menjadi pegawai.

Adanya beban tanggung jawab untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja pegawai, DPUBMP Kabupaten Situbondo perlu menyiapkan pegawai yang berkualitas dan memenuhi kompetensi yang dibutuhkan jabatan. Matutina (1993:69) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Prestasi kerja yang baik oleh pegawai tentunya dapat meningkatkan prestasi kerja bagi organisasi keseluruhan, karena tanpa prestasi kerja yang baik di semua tingkat organisasi pencapaian tujuan organisasi menjadi sulit bahkan mustahil. Gibson *et al.* (dalam Mudita, 2004:5) “variabel seperti kemampuan, naluri, tingkat aspirasi, faktor-faktor pribadi seperti umur, pendidikan, dan latar belakang keluarga menerangkan mengapa beberapa pegawai prestasi kerjanya baik dan yang lainnya tidak”.

Pengembangan karir (*career development*) memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi pegawai untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Fungsi pengembangan karir menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis, dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun bagi organisasi. Model pengembangan karir berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 mencakup:

1. Pendidikan meliputi item pendidikan dasar (SD, SLTP), pendidikan umum (SMU) dan Perguruan Tinggi.
 2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan meliputi item: Diklat Kepemimpinan II dan Diklat Kepemimpinan III.
 3. Masa kerja: lamanya kerja karyawan dalam tahunan seperti 0-5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun dan lebih dari 20 tahun.
 4. Pangkat atau golongan IV/e – IV/a dan III/d – III/a
-

5. Jabatan meliputi item: kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang karyawan.

Pengembangan karir yang jelas menjadikan pegawai memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Ikatan ini mencerminkan keinginan pegawai untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama dalam organisasi dan memberi dampak positif bagi pegawai dan keuntungan bagi organisasi.

Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan komitmen kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga pada akhirnya menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Pengembangan karir merupakan fungsi manajemen personalia yang sangat penting dan perlu diketahui oleh setiap pegawai. Pengembangan karir secara individu akan memperluas ruang lingkup pengetahuan, meningkatkan kemampuan dan rasa percaya diri. Riset dari Alba *et al.* (2010) menemukan hubungan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi. Demikian pula halnya dengan hasil penelitian Younis *et al.* (2013) yang menyebutkan bahwa dimensi-dimensi pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan informasi seperti yang tersaji dalam Table 1.2 terlihat bahwa jumlah pegawai yang pernah mengikuti diklat pimpinan/perjenjangan serta diklat fungsional/teknis masih sangat rendah.

Tabel 1.2 Data Diklat Pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo Tahun 2013

No.	Jenis Diklat	Jumlah Peserta	keterangan
BIDANG PENGAIRAN			
1.	Pelatihan operasi dan pemeliharaan jaringan irigasi	74 orang	Diikuti oleh seluruh juru pengairan dan staf Bidang pengairan
2.	Pelatihan manajemen aset	74 orang	Diikuti oleh seluruh juru pengairan dan staf Bidang pengairan
3.	Pelatihan pengawas	26 orang	Diikuti oleh seluruh staff bidang pengairan
4.	Diklat O.P (Operasional dan Pemeliharaan)	2 orang	Di surabaya
5.	Diklat O.P tingkat pengamat	2 orang	Di surabaya
6.	Diklat Operasi & Pemeliharaan Jaringan Irigasi Tingkat Juru	2 orang	Di surabaya

BIDANG BINA MARGA

1.	Diklat Analisa Harga Satuan Pekerjaan Jalan & Jembatan	2 Orang	Di surabaya
2.	Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintahan (PNBP)	2 Orang	Di surabaya
3.	Diklat Perencanaan Teknis Jalan & jembatan	2 Orang	Di surabaya
4.	Diklat perhitungan Biaya Pekerjaan Umum Jalan & Jembatan	1 orang	Di surabaya
5.	Pelatihan Uji Laik Fungsi Jalan	2 orang	Di surabaya

Sumber: Bagian Tata Usaha Tahun 2014

Jumlah diklat yang pernah diikuti untuk bidang pengairan adalah sebanyak enam sedangkan diklat untuk bidang bina marga sebanyak lima. Dibandingkan dengan jumlah pegawai sebanyak 123 pegawai, maka jumlah peserta diklat masih sangat rendah, apalagi dari sejumlah diklat yang diikuti terdapat pegawai yang mengikuti beberapa kali. Artinya ada pegawai lainnya yang kurang memiliki keinginan untuk meningkatkan profesionalisme kerja melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan organisasi. Pendidikan bertujuan pula untuk mempercepat perkembangan para pegawai dibandingkan dengan hanya mengandalkan pengalaman bekerja. Para pegawai yang mendapatkan pendidikan secara berencana dan yang memberikan kemungkinan untuk mengembangkan diri sendiri dan memangku jabatan yang lebih tinggi, pada umumnya cenderung lebih kuat keinginannya untuk berprestasi.

Tabel 1.3 Data Promosi Dan Mutasi Pegawai

Keterangan	Jumlah	
Kenaikan Pangkat	3 orang	
Penundaan Kenaikan	-	
Penurunan Pangkat	1 orang	indisipliner
Mutasi	1 orang	
Promosi	7 orang	

Sumber: Bagian Tata Usaha Tahun 2014

Semakin banyak pegawai yang berpindah tempat kerja (mutasi) diharapkan mampu meningkatkan pengalaman kerja. Namun kondisi di DPUBMP Kabupaten Situbondo hanya terjadi satu mutasi. Mencermati keadaan ini dapat diperoleh gambaran aspek penempatan pegawai dalam mengisi posisi yang ada dalam Kantor DPUBMP Kabupaten Situbondo kurang mendapat prioritas. Dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, seleksi serta penempatan yang tepat merupakan unsur yang sangat tepat, karena akan berpengaruh terhadap etos kerja pegawai itu sendiri. Sedangkan dari sejumlah tujuh pegawai yang memperoleh promosi jabatan, lima diantaranya mengisi jabatan yang ditinggalkan pegawai pensiun. Artinya promosi bukan dari penghargaan prestasi secara murni atau jenjang karir yang dirintis. Penurunan pangkat karena tindakan indisipliner diberikan kepada hanya satu orang pegawai saja, padahal menurut pengamatan peneliti banyak pegawai yang mengarah pada tindakan indisipliner berulang kali. Seperti misalnya meninggalkan kantor pada jam kerja untuk urusan pribadi yang lebih menguntungkan.

Berdasarkan uraian di muka telah dijelaskan bahwa kondisi yang menyebabkan rendahnya prestasi kerja di DPUBMP adalah motivasi dan pengembangan karir. Meskipun demikian motivasi dan pengembangan karir saja tidak cukup untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, perlu komitmen pegawai terhadap organisasi sehingga lebih mudah untuk mendorong pegawai berprestasi lebih baik lagi. Motivasi harus diikuti dengan adanya komitmen pegawai terhadap organisasi. Tanpa komitmen yang kuat terhadap organisasi maka motivasi pegawai dalam bekerja tidak akan menjadikan prestasi kerja lebih baik, justru akan merugikan organisasi karena motivasinya hanya keuntungan pribadi. Penelitian mengenai hubungan komitmen dan kinerja telah dilakukan oleh Kashefi *et al*, (2013) yang menghasilkan temuan empiris bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Wu dan Liu (2006) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi kerja.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Dalam organisasi DPUBMP

Kabupaten Situbondo, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Bila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja DPUBMP Kabupaten Situbondo akan meningkat.

Ada beberapa catatan yang perlu digarisbawahi mengenai rendahnya komitmen pegawai yang pada masa mendatang bisa menurunkan prestasi kerja misalkan saja masalah absensi kerja bisa dikatakan belum memuaskan. Berdasarkan dokumen bagian tata usaha diketahui rata-rata absensi 6,68% di tahun 2012, pada tahun 2013 tingkat absensinya naik menjadi 7,32%. Perilaku yang kurang baik bisa menjadi ancaman organisasi di masa depan. Perilaku dari individu bisa menjadi budaya organisasi, karena setiap individu saling berinteraksi dengan individu lain atau dengan kelompok di dalam organisasi.

Tabel 1.4 Tingkat Absensi Pegawai DPUBMP Kab. Situbondo

No	Bulan	Absensi (%)	
		2012	2013
1	Januari	6,7	7,1
2	Februari	7,2	7,8
3	Maret	7,4	7,3
4	April	6,9	7,6
5	Mei	8,1	8,2
6	Juni	6,2	8,0
7	Juli	5,9	7,5
8	Agustus	5,7	7,7
9	September	6,1	6,9
10	Oktober	6,3	6,8
11	November	6,9	6,7
12	Desember	6,8	6,2
		6,68	7,32

Sumber: Bagian Tata Usaha DPUBMP Kabupaten Situbondo

Jadi apabila dicermati maka nampak adanya komitmen yang rendah yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai DPUBMP. Hal ini tidak lain karena absensi

yang tinggi juga menjadi salah satu ciri dari rendahnya prestasi kerja. Salah satu ukuran prestasi kerja adalah kehadiran dan ketepatan waktu. Jika absensi tinggi maka sangat mungkin bahwa prestasi kerja akan menjadi rendah karena akan semakin banyak pekerjaan selesai tidak tepat waktu. Permasalahan mengenai sumberdaya manusia tersebut bisa menurunkan capaian program-program DPUBMP maupun kinerja organisasi secara keseluruhan pada masa mendatang. Absensi yang tinggi menjadi indikasi malasnya pegawai dalam bekerja. Pegawai yang sering tidak hadir juga bisa dikatakan bahwa mereka memiliki komitmen yang rendah. Pegawai tidak memiliki keinginan untuk bekerja lebih baik sehingga bias memberi keuntungan organisasi. Pegawai seperti ini tidak merasa nyaman dan kurang peduli terhadap pekerjaan dan kepentingan organisasi. Kondisi yang tidak nyaman bagi pegawai ini pada akhirnya diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan mereka serta tidak adanya rasa tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi atau dengan kata lain memiliki komitmen yang rendah. Hal ini membawa dampak yang tidak menguntungkan bagi organisasi karena pegawai yang memiliki komitmen rendah akan berakibat pada prestasi kerja yang rendah pula.

Pegawai yang telah lama menjadi bagian organisasi belum tentu bisa dikatakan memiliki komitmen yang tinggi jika tidak memiliki keinginan untuk mendukung organisasi. Secara umum komitmen pegawai dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau ditujukan kepada lembaga yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha, pelayanan dan perilaku terbaik. Driver (dalam Ali, 2012:37) menyatakan bahwa komitmen adalah sikap/perasaan kesetiaan pada seseorang atau grup yang dirasakan sebagai kewajiban dan rasa cinta. Komitmen merupakan keinginan dari seseorang untuk memberikan kemampuan, pengabdian, mengidentifikasi dan merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu dan membantu mewujudkan tujuan dari organisasi.

Komitmen pegawai banyak dipengaruhi oleh motivasi pegawai itu sendiri untuk bekerja di suatu organisasi. Motivasi mendorong munculnya perilaku, karena motivasi dilandasi adanya kebutuhan dalam individu yang harus dipenuhi. Hal yang membangkitkan motivasi kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non materiil yang diperolehnya sebagai imbalan atau balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada instansi.

Dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama kualitas aparatur Negara tergantung dari kualitas Pegawai Negeri sebagai pelayan, pengontrol, dan pemberdaya masyarakat. Maka kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah penting dan menentukan, karena Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah unsur aparatur negara dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan demi mencapai tujuan nasional. Kondisi birokrasi di Indonesia menunjukkan bahwa citra perilaku individu dalam organisasi pemerintahan tidak cukup baik. Citra Pegawai Negeri Sipil yang tertanam di masyarakat luas adalah kesan malas, tidak disiplin, dan pemberian pelayanan yang kurang memuaskan (Afrin, 2010:1). Padahal menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN), kesejahteraan pegawai sudah ditingkatkan dengan adanya manfaat hari tua (pensiunan) serta adanya gaji ke-13 bagi PNS yang tidak lama lagi akan berubah nama menjadi ASN (Aparatur Sipil Negara).

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi disatu sisi merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga merupakan makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 1994:18). Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan kinerjanya. Untuk mencapai hal tersebut, maka instansi atau organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong, mengembangkan dan meningkatkan kinerja sumber daya yang dimiliki secara optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Prestasi kerja dalam pengembangan SDM organisasi berkaitan dengan aspek lain yang mempengaruhi. Asumsi bahwa prestasi kerja tidak mungkin hanya dipengaruhi oleh satu aspek saja, maka penelitian ini mengaitkan prestasi kerja dengan aspek organisasi dan aspek perilaku individu dalam organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas diketahui bahwa di lingkungan DPUBMP Kabupaten Situbondo terdapat pegawai yang memiliki perilaku positif dan terdapat pula yang memiliki perilaku negative. Perilaku tersebut muncul karena motivasi yang rendah dalam bekerja yang mengakibatkan kinerja organisasi tidak dapat maksimal. Padahal organisasi sebenarnya juga memberi rangsangan berupa jenjang karir bagi pegawai yang berprestasi. Memperhatikan kondisi yang demikian maka perlu upaya untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi untuk lebih mudah mendorong karyawan meningkatkan prestasi kerja. Berdasarkan kondisi tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo?
 2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo?
 3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo?
 4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo?
 5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo?
 6. Apakah motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo?
 7. Apakah pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo?
-

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui serta menjelaskan masing-masing variabel independent yang mempengaruhi variable dependent baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Berdasarkan variable-variabel yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo
6. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo
7. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat yaitu:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam ilmu manajemen sumber daya manusia
 2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pemerintah daerah Kabupaten Situbondo berkaitan dengan peningkatan kinerja PNS di lingkup DPUBMP Kabupaten Situbondo.
-

3. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai acuan atau referensi untuk menyusun penelitian lainnya.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Paradigma Ilmu Administrasi Negara

Administrasi publik sebagai instrumen penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, secara teori maupun dalam praktiknya mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Perkembangan Administrasi Publik dimulai pada akhir 1800 sampai sekitar tahun 1980 yang dikenal dengan model klasik, kemudian kurun waktu 1980 hingga 1990 berkembang model *New Publik Management*, dan dari tahun 1990 hingga sekarang ini berkembang model *Good Governance*. Perkembangan ilmu Administrasi Publik memunculkan pergeseran paradigma terhadap peran Administrasi Publik dalam interaksinya dengan politisi, masyarakat, dan aktor lain.

2.1.1.1 Paradigma Klasik

Administrasi Publik dalam pandangan klasik merupakan seperangkat institusi negara, proses, prosedur, sistem dan struktur organisasi, serta praktek untuk mengelola urusan publik dengan tujuan untuk melayani kepentingan publik. Administrasi Publik model klasik cenderung menggunakan pendekatan yang legalistik, dicirikan oleh kegiatan pemerintah yang terfokus pada pemberian pelayanan kepada masyarakat yang dilakukan oleh Administrasi Publik yang akuntabel. Nicholas Henry, 1955 (dalam Wibowo, 2009: 35-36) dengan mendasarkan dua kategori disiplin dari Robert T. Golembiewski (*focus: "what of the field"* dan *locus: "where of the field"*) membagi menjadi lima paradigma dalam Administrasi Negara:

1. **Paradigma-1 (1900-1926):** Dikotomi Antara Politik dan Administrasi Negara.

Politik memfokuskan kepada kebijakan, sedang administrasi berkenaan dengan implementasi kebijakan. Goodnow dan White dalam bukunya *Politics and Administration* menyatakan dua fungsi pokok dari pemerintah yang berbeda yaitu (dalam Nawawi, 2010:3):

- 1) Fungsi politik yang melahirkan kebijaksanaan atau keinginan negara,
- 2) Fungsi Administrasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan negara.

Penekanan pada paradigma ini terletak pada lokusnya, menurut Goodnow lokusnya berpusat pada birokrasi pemerintahan (*government bureucracy*). Fokus dari ilmu administrasi negara terbatas pada masalah-masalah organisasi, kepegawaian, dan penyusunan anggaran dalam birokrasi pemerintah, sedangkan masalah-masalah pemerintahan, politik, dan kebijaksanaan merupakan substansi ilmu politik (Mustopadidjaja, 1988: 4).

2. **Paradigma-2 (1927-1937): Prinsip-Prinsip Administrasi.**

Lahirnya paradigma ini diawali dengan terbitnya *Principles of Public Adminisration* karya W F Willoughby pada tahun 1927. Pada periode ini administrasi diwarnai oleh berbagai macam kontribusi dari bidang-bidang lain seperti industri dan manajemen. Prinsip-prinsip tersebut menjadi fokus kajian Administrasi Publik, sedangkan lokus dari paradigma ini kurang ditekankan (Anwauddin, 2004:93).

Administrasi publik pada periode ini diterangkan Anwaruddin (2004:94) dipandang memiliki sifat universal, artinya dapat diimplementasikan pada semua tatanan administrasi tanpa mempedulikan kebudayaan, fungsi, lingkungan, misi, atau kerangka institusi. Prinsip-prinsip dipandang sebagai unsur penting bagi administrasi sebagai suatu ilmu.

3. **Paradigma-3 (1950-1970): Administrasi Negara Sebagai Ilmu Politik.**

Pada paradigma ini yang menjadi lokusnya adalah birokrasi pemerintahan, sementara fokusnya justru mengembalikan administrasi publik ke dalam bagian ilmu politik. Seperti dinyatakan oleh Anwaruddin (2004:94) bahwa fokus utama dari paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik adalah kembalinya eksistensi administrasi publik sebagai bagian ilmu politik karena administrasi publik pada dasarnya mengabdikan kepada kekuasaan dan memiliki kekuasaan penuh untuk melakukan pengabdian dalam membantu penguasa dalam memerintah secara lebih efisien. Sedangkan lokus administrasi publik yakni lingkungan birokrasi pemerintahan.

4. **Paradigma-4 (1956-1970):** Administrasi Publik Sebagai Ilmu Administrasi.

Pada periode ini prinsip-prinsip manajemen dikembangkan secara ilmiah dan mendalam. Menurut Anwaruddin (2004:94) fokus dari paradigma ini adalah pada perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan metode kuantitatif, analisis sistem, *operation research*, dan *econometrics* sementara lokusnya kurang diperhatikan.

Paradigma pada periode ini ilmu administrasi hanya menekankan pada fokus tetapi tidak pada lokusnya. Pengembangan paradigma ke-4 ini masih menemui banyak persoalan yang harus dijawab seperti misal adalah apakah jika fokus tunggal telah dipilih oleh administrasi negara yakni ilmu administrasi, apakah ia berhak bicara tentang publik (negara) dalam administrasi tersebut dan banyak persoalan lainnya (Anwaruddin, 2004:94).

5. **Paradigma-5 (1970-sekarang):** Administrasi Publik Sebagai Administrasi Publik.

Fokus periode ini adalah teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik, sedangkan lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan publik. Simon (dalam Wibowo, 2009:36) mengemukakan tentang perlunya dua aspek yang perlu dikembangkan dalam disiplin Administrasi Negara:

1. Ahli Administrasi Negara meminati pengembangan suatu ilmu Administrasi Negara yang murni
2. Satu kelompok yang lebih besar meminati persoalan-persoalan mengenai kebijaksanaan publik.

Pada periode ini administrasi negara lebih fokus pada ranah-ranah ilmu kebijaksanaan (*Policy Science*) dan cara pengukuran dari hasil-hasil kebijaksanaan yang telah dibuat, aspek perhatian ini dapat dianggap sebagai mata rantai yang menghubungkan antara fokus administrasi negara dengan lokusnya. Sedangkan locusnya ialah pada birokrasi pemerintahan dan persoalan-persoalan masyarakat (Anwaruddin, 2004:95).

Model klasik mendapat kritik diantaranya berkaitan dengan anggapan bahwa karakter Administrasi Publik tidak sensitif terhadap kebutuhan masyarakat,

penggunaan sumber daya publik yang tidak efektif karena banyak berfokus pada proses dan prosedur dibandingkan hasil. Sementara itu Perkembangan Ilmu Administrasi Publik menurut Frederickson (dalam Anwaruddin, 2004:8) yaitu:

1. Birokrasi Klasik

Fokus pengamatan.paradigma ini menurut Mustopadidjaja (1998:4) adalah struktur (disain) organisai dan fungsi atau prinsip-prinsip manajemen, sedangkan yang merupakan lokusnya adaiah berbagai jenis organisasi baik pemerintahan maupun bisnis. Nilai pokok yang ingin diwujudkan dalam paradigma ini adalah efisiensi, efektivitas, ekonomi dan rasionalitas.

2. Birokrasi Neo-Klasik

Nilai yang dianut dan ingin dicapai paradigma ini adalah serupa dengan paradigma pertama; tetapi yang merupakan lokus dan fokusnya berbeda. Lokus dari paradigma 2 ini adalah "keputusan" yang dihasilkan oleh birokrasi pemerintahan sedangkan fokusnya adaiah proses pengambilan keputusan dengan perhatian khusus kepada penerapan ilmu perilaku, ilmu manajemen, analisa sistem, dan penelitian operasi (Anwaruddin, 2004:9).

3. Kelembagaan

Fokus perhatian paradigma ini terletak pada pemahaman mengenai perilaku birokrasi yang dipandang juga sebagai suatu organisasi yang kompleks. Masalah-masalah efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi kurang mendapatkan perhatian. Lebih lanjut Mustopadidjaja (1998:5) menyatakan bahwa salah satu perilaku birokrasi yang diungkapkan dalam paradigma ini adalah proses pengambilan keputusan yang inkremental dan gradual, yang dipandang sebagai satu-satunya cara untuk memadukan kemampuan dan keahlian birokrasi dengan preferensi kebijaksanaan dan berbagai kemungkinan bias dari pejabat politis.

4. Hubungan Kemanusiaan

Nilai yang mendasari paradigma ini menurut Mustopadidjaja (1998:6) adalah keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, minimasi perbedaan dalam status dan hubungan antar pribadi, keterbukaan, aktualisasi diri, dan

optimasi tingkat kepuasan. Fokus dari paradigma ini adalah dimensi-dimensi kemanusiaan dan aspek sosial-psikologi dalam tiap jenis organisasi ataupun birokrasi. Lebih lanjut Mustopadidjaja (dalam Anwaruddin (2004:95) menjelaskan bahwa akhir-akhir ini berkembang pula paradigma pembelajaran (*learning paradigm*) yang dapat dimasukkan ke dalam kelompok ini dan berorientasi pada peningkatan kapasitas individu dan institusi.

5. Pilihan Publik

Fokus dari administrasi negara menurut paradigma ini tidak lepas dari politik, sedangkan fokusnya adalah pilihan-pilihan unruk melayani kepentingan publik akan barang dan jasa yang harus diberikan oleh sejumlah organisasi yang kompieks (Mustopadidjojo, 1998:7). Bentuk ekonomi politik modern menurut Frederickson (dalam Anwaruddin, 2004:96) didasarkan pada pilihan pendekatan antara ekonomi pasar bebas dan pilihan publik.

2.1.1.2 *New Public Management (NPM)*

Paradigma *New Public Management (NPM)* atau Administrasi Negara Baru (ANB) merupakan upaya pencarian dari para ahli administrasi negara terhadap pemecahan permasalahan yang dihadapi pemerintah di berbagai negara maju maupun negara yang sedang berkembang sebagai dampak dari berbagai krisis yang melanda negara-negara yang bersangkutan. NPM berusaha untuk memperbaiki kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan metode yang biasa digunakan oleh sektor privat/swasta dan melalui mekanisme pasar. Nawawi (2010:6), "Pada dasarnya hal yang baru dalam NPM adalah mereformasi paradigma administrasi publik lama yang berbasis tradisional *ruled based*, *authority driver process* dengan pendekatan baru yang berbasis *market based* dan *competition driven based*".

New Public Management dalam lingkup yang lebih luas dan lebih longgar adalah paradigma administrasi negara yang memiliki nilai perhatian lebih besar dan lebih mendasar pada persoalan "daya tanggap terhadap aspirasi masyarakat"

(*responsiveness to public*), daripada paradigma lama administrasi negara yang lebih cenderung memusatkan perhatian pada efektivitas internal administrasi negara dan pemerintahan dalam mencapai tujuannya (Frederickson, 1984: 122).

New Public Management juga bisa dianggap sebagai tonggak lahirnya pemikiran tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), seperti dikemukakan Frederickson (1984:125) bahwa untuk dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah di berbagai negara dapat menggunakan instrumen dan strategi kebijakan maupun prinsip-prinsip yang dimiliki dalam kerangka konseptual Neo-Manajemen Publik atau bisa juga disebut sebagai Administrasi Negara Baru.

Tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dewasa ini telah menjadi kata kunci dalam setiap perumusan tujuan kebijakan reformasi birokrasi pemerintahan dalam kerangka perubahan dan pendayagunaan sistem administrasi negara dalam arti yang seluas-luasnya di Indonesia. Sebagai tujuan, pemerintahan yang baik adalah suatu kondisi penyelenggaraan pemerintahan negara maupun pemerintahan daerah yang menurut Bhatta (dalam Fernanda, 2006) bercirikan tingginya tingkat akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparency*), keterbukaan (*openness*), dan supremasi hukum (*rule of law*).

Penerapan NPM masih memiliki kelemahan yang mengundang kritik dari beberapa ahli. Kelemahan yang dimaksud adalah tidak adanya perbedaan antara manajemen sektor publik dengan sektor privat dalam mengimplementasikan NPM. Dalam banyak hal publik seringkali tidak dilibatkan untuk berpartisipasi dalam menentukan, merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi tindakan-tindakan yang diambil untuk dapat menjamin bahwa publik tetap menjadi pusat dari tindakan-tindakan pemerintah. Kecenderungan terhadap usahawan menyebabkan masyarakat hanya dianggap sebagai konsumen semata sehingga dijauhkan haknya untuk berpartisipasi. Nawawi (2010:8), “Dalam banyak hal, publik seringkali tidak dilibatkan untuk berpartisipasi dalam menentukan, merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi tindakan-tindakan yang diambil untuk dapat menjamin bahwa publik tetap menjadi pusat dari tindakan-tindakan pemerintah”.

2.1.1.3 *New Public Service*

Munculnya paradigma *New Publik Service (NPS)* muncul sebagai upaya untuk menjawab permasalahan ketidakpuasan model NPM. Dalam era NPS masyarakat lebih mendapat kesempatan untuk berpartisipasi. Menurut Denhart (dalam Nawawi, 2010:8), “Warga seharusnya melayani warga masyarakat bukan pelanggan, mengutamakan kepentingan publik bukan privat, lebih menghargai warga negara daripada kewirausahaan, melayani daripada mengendalikan, dan menghargai orang bukan semata-mata karena produktivitasnya. Paradigma NPM menurut para ahli, menganggap masyarakat hanya sebagai konsumen semata sehingga menyebabkan masyarakat dijauhkan dari haknya untuk berpartisipasi. Prinsip NPS menurut Denhardt dan Denhardt (dalam Nawawi, 2010:4):

1. *Serve citizen, not customers* (melayani warga bukan pelanggan)
2. *Seek the public interest* (mengutamakan kepentingan publik)
3. *Value citizenship over entrepreneurship* (lebih menghargai warga negara ketimbang kewirausahaan)
4. *Think strategically, act democratically* (berpikir strategis, dan bertindak demokratis)
5. *Recognize that accountability is not simple* (menyadari bahwa akuntabilitas bukanlah sesuatu yang mudah/ sederhana)
6. *Serve rather than steer* (melayani ketimbang mengendalikan)
7. *Value people, not just productivity* (menghargai orang, bukannya produktivitas semata)

Pada intinya *Good Governance* diartikan sebagai suatu hubungan yang interaktif dan berbasis pertukaran informasi antara berbagai pemangku kepentingan dalam pemerintahan. Paradigma *Good Governance* menitikberatkan pada nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan dan kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pencapaian tujuan nasional dan keadilan sosial. Nawawi (2010:9) menyatakan *Good Governance* lahir untuk memberikan keseimbangan antara semangat privat dalam sektor publik dengan peran masyarakat dalam pembangunan dan pelayanan publik. Menurut Bappenas (dalam Nawawi, 2010:9) *Good Governance* dapat

dipahami sebagai cara untuk memperkuat kerangka kerja institusional dari pemerintah, mencabut akar korupsi dan aktivitas *rent seeking* melalui transparansi dan aliran informasi yang memadai kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat memonitor dan mengawasi manajemen dari dana yang berasal dari masyarakat.

Tabel 2.1 Perbandingan Perspektif OPA, NPM, and NPS

Perspektif	Old Public Administration	New Public Management	New Public Service
Teori pokok dan landasan epistemologis	Teori politik, komentar sosial dan politik yang didasarkan atas ilmu sosial ...	Teori ekonomi, dialog yang lebih <i>sopisticated</i> berdasarkan atas ilmu sosial <i>positivist</i>	Teori demokrasi, berbagai macam pendekatan terhadap pengetahuan mencakup positivis, interpretatif, dan kritis
Rasionalitas umum dan dihubungkan dengan model perilaku manusia	Rasionalitas "Sinoptic", manusia administratif	Rasionalitas ekonomi dan teknis, manusia ekonomi atau kepentingan policy maker sendiri	Rasionalitas formal atau strategis, multiple test tentang rasionalitas (politik, ekonomi dan organisasional).
Konsepsi kepentingan publik	Kepentingan publik dibatasi secara politik dan diekspresikan dalam hukum	Kepentingan publik merepre-sentasikan agregasi dari kepentingan individu	Kepentingan publik merupakan hasil dialog tentang "shared values"
Pelayanan publik responsif terhadap siapa	Klien dan konstituante	Customers	Citizens
Peran pemerintah	Mendukung (mendesaian dan mengimplemen-tasikan kebijak-an yang mem-fokuskan pada tujuan keputus-an politik)	Mengemudikan (bertindak sebagai katalis untuk melepaskan tali kekuatan pasar)	Melayani (negosiasi dan perantara ke-pentingan antara citizen dan kelom-pok masyarakat, menciptakan "shared values"
Mekanisem untuk mencapai kebijakan	Mengadminsitra-sikan program melalui agen pemerintah yang ada	Menciptakan mekanisme dan mendorong struktur untuk mencapai tujuan kebijakan melalui agen privat dan non profit	Membangun koalisi antara agen publik, non profit, dan privat, untuk saling memenuhi kebutuhan satu sama lain
Pendekatan terhadap akuntabilitas	Hirarkhis, administrator bertanggung jawab terhadap pemimpin politik yang diangkat secara demokratis	Dikendalikan pasar: akumulasi kepentingan sendiri akan menghasilkan out-comes yang diinginkan oleh kelompok yang lebih luas dari citizen atau customers)	Beraneka segi, pelayan publik harus menyelesaikan urusan hukum, nilai-nilai komunitas, norma-norma politik, standart profesional, dan kepentingn citizens.

Perspektif	Old Public Administration	New Public Management	New Public Service
Diskresi administratif	Diskresi terbatas berdasarkan pegawai administratif	Kebebasan luas untuk memenuhi tujuan entrepreneurial	Diskresi dibutuhkan, tetapi dibatasi dan akuntabel.
Asumsi Struktur organisasi	Organisasi birokrasi ditandai dengan otoritas top down didalam organisasi dan pengawasan atau regulasi oleh klien	Organisasi publik didesentralisasi dengan kontrol utama tetap dalam agensi	Struktur kolaboratif dengan share kepemimpinan internal dan eksternal.
Asumsi dasar motivasi dari pelayanan dan administartor publik	Pembayaran dan keuntungan, perlindungan pelayanan sipil	Spirit kewirausahaan, secara ideologi ingin mengurangi ukuran pemerintah	Pelayanan publik, ingin berkontribusi terhadap pemerintah.

Sumber: Denhardt and Denhardt (2007:28-29)

2.1.2 Perilaku Organisasi

Kajian mengenai perilaku organisasi selalu berkembang salah satunya disebabkan oleh perkembangan aktivitas kehidupan manusia yang semakin kompleks. Perilaku organisasi memiliki kaitan dengan perilaku individu. Perilaku organisasi merupakan suatu telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi. Oleh sebab itu keberadaan suatu organisasi tidak bisa dipisahkan dari mana dan di mana organisasi tersebut berada.

Pada dasarnya pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu dalam arti statis berarti melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak. Organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak. Dalam arti dinamis, berarti memandang organisasi sebagai organ yang hidup, artinya tidak hanya melihat dari segi bentuk dan wujudnya, tetapi juga dari segi isi organisasi tersebut. Robbins (dalam Fahmi, 2013:2) memberikan definisi, “organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”.

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan

tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja (Hasibuan, 2004:120).

Siagian (2006:6), menjelaskan organisasi seperti berikut:

“Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”.

Perilaku organisasi dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Perilaku Organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja baik secara individual, kelompok, maupun organisasi. Seperti dikemukakan Robbins (2001:10) bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi memperbaiki keefektifan organisasi. Selanjutnya pengertian perilaku organisasi menurut Gibson *et al.* (1996:6) adalah merupakan suatu ilmu yang mencakup teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajaran individu, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi.

Perilaku organisasi mencakup semua tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi baik secara individual maupun kelompok. Perilaku organisasi mengupayakan agar usaha-usaha individu terkoordinir dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut ditegaskan oleh Davis dan Newstrom (1995:5) bahwa unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi, dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Jika orang-orang tergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, diperlukan jenis struktur tertentu. Orang-orang tersebut juga menggunakan teknologi untuk membantu menyelesaikan pekerjaan. Jadi, ada interaksi antara orang, struktur, dan teknologi. Di samping unsur-unsur itu dipengaruhi oleh lingkungan luar, unsur itu juga

mempengaruhinya. Masing-masing unsur pokok dalam organisasi dijelaskan sebagai berikut (Fahmi, 2003:36):

1. Orang, adalah makhluk hidup yang berjiwa, berpikiran, dan berperasaan, yang membuat organisasi untuk mencapai tujuan, orang membentuk sistem sosial intern organisasi, dan organisasi dibentuk untuk melayani manusia bukan sebaliknya.
2. Struktur, menentukan hubungan resmi orang orang dalam suatu organisasi, dan harus dihubungkan dengan cara tertentu yang terstruktur agar pekerjaan organisasi bisa efektif.
3. Teknologi, menyediakan sumber daya yang digunakan orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka lakukan.
4. Lingkungan, merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang memuat banyak unsur dan semua unsur tersebut saling mempengaruhi dalam suatu hubungan yang rumit.

2.1.2.1 Perilaku Individu

Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik individu akan dibawa memasuki suatu lingkungan baru yaitu organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

Manusia adalah salah satu dimensi penting dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Thoha (2003:47-50), mengemukakan kegiatan perilaku individu dalam sebuah organisasi melalui tiga pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Kognitif

Pendekatan ini berkaitan dengan mental manusia seperti berfikir, memahami serta menaruh kepercayaan yang mempengaruhi perilaku, pendekatan ini mempercayai bahwa perilaku seseorang itu disebabkan oleh stimulus yang menghasilkan respon tertentu yang sebelumnya di proses dalam kognisi (Thoha, 2003:47).

Teori ini menekankan pada mental internalisasinya berfikir dan menimbang, penyebab dari timbulnya perilaku dari ketidaksesuaian dan ketidakseimbangan pada struktur kognitif. Prosesnya menyempurnakan oleh struktur kognitif yang ada.

2. Pendekatan Penguatan

Thoha (2003:48) menjelaskan bahwa pendekatan ini secara konseptual sangat erat hubungannya dengan motivasi, hanya saja motivasi lebih luas dan kompleks dibanding penguatan. Kebutuhan merupakan pusat perhatian dari motivasi dan konsepsi penguatan. Hanya saja didalam di dalam konsepsi penguatan kebutuhan berdasarkan secara natural ada pada lingkungan luar dari peristiwa-peristiwa yang ada dalam lingkungan yang kemudian diikuti dengan adanya respon.

Konsepsi penguat menjelaskan bahwa stimulus adalah sesuatu yang terjadi untuk mengubah perilaku seseorang. Stimulus dapat diukur dan diamati karena dapat berupa materi yang dapat dijumpai dalam lingkungan manusia. Adapun respon adalah setiap perubahan dalam perilaku individu. Dalam pendekatan ini suatu respon terjadi karena adanya suatu stimulus. Dengan demikian stimulus selalu menghasilkan respon tertentu.

3. Pendekatan Psikonalisis

Pendekatan ini mendasarkan pada semua asumsi bahwa perilaku manusia sangat dikuasai oleh kepribadiannya. Konsep psikonalisis menyatakan terdapat tiga susunan kepribadian yaitu (Thoha, 2003:49):

- a. Konsepsi Id adalah subsistem dari kepribadian atau sumber ketidak sadaran manusia yang berisi harapan dan keinginan bahkan ambisi yang memerlukan penguasaan dengan segera.
-

- b. Konsepsi Ego adalah sumber rasa sadar manusia, ia menghubungkan logika yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip realitas, melayani dan mengembalikan Id serta super Ego yang berinteraksi dengan lingkungannya.
- c. Konsepsi Super Ego adalah merupakan kekuatan moral yang menetapkan suatu norma yang memungkinkan ego itu memutuskan sesuatu yang benar dan salah, dikembangkan lewat penyerapan nilai-nilai kultural dan moral dari masyarakat.

Ketiga konsep ini menjelaskan bahwa pada dasarnya apa yang dilakukan oleh manusia tidak bias terlepas dari bagaimana kepribadian seseorang tersebut. Dari kepribadian yang berbeda-beda, seseorang juga akan bertingkah laku berbeda-beda pula. Perilaku seseorang yang dianggapnya baik belum tentu dianggap baik pula oleh orang lain.

2.1.2.2 Perilaku Kelompok

Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa saling berinteraksi dengan orang lain. Karena adanya interaksi membuat manusia berkelompok satu sama lainnya. Dalam perilaku organisasi, kelompok merupakan suatu tempat untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kelompok mempunyai karakter dan jenis-jenisnya, daya tarik untuk individu untuk berinteraksi dalam kelompok, dan dinamika kelompok itu sendiri. Dengan mempelajari tentang apa saja yang ada di suatu kelompok, maka kita akan mengetahui dinamika apa saja yang akan terjadi dalam berperilaku organisasi.

a. Teori Pembentukan Kelompok

Awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok seperti dikemukakan Thoha (dalam Tahir, 2014:46-47) terdapat lima teori sebagai berikut.

1. Teori Kedekatan

Teori kedekatan menjelaskan tentang adanya aliansi diantara orang-orang tertentu. Seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya.

2. Teori Interaksi

Teori interaksi berdasarkan pada aktivitas, interaksi dan sentiment (perasaan atau emosi) yang berhubungan secara langsung. Ketiganya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Semakin banyak aktivitas seseorang dengan orang lain, semakin beraneka interaksinya dan semakin kuat tumbuhnya sentiment mereka.
- b. Semakin banyak interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentiment yang ditularkan pada orang lain.
- c. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentiment orang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

3. Teori Keseimbangan

Teori keseimbangan menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap (seperti: agama, politik, gaya hidup, perkawinan, pekerjaan, otoritas) di dalam menanggapi suatu tujuan.

4. Teori Pertukaran

Teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori kedekatan, interaksi, keseimbangan, semuanya memainkan peranan di dalam teori ini.

5. Teori Alasan Praktis

Menurut teori ini secara praktis pembentukan kelompok bisa saja terjadi dengan alasan ekonomi, keamanan, atau alasan sosial. Para pekerja umumnya memiliki keinginan afiliasi kepada pihak lain.

Berdasarkan teori-teori mengenai pembentukan kelompok di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok antara lain adalah terdapat dua orang atau lebih yang berinteraksi satu dengan yang lain serta saling berbagi beberapa tujuan yang sama. Individu dalam kelompok bisa dipengaruhi oleh perilaku organisasi (kelompok), sebaliknya perilaku perorangan

juga berpengaruh terhadap nilai bersama yang biasanya menjadi perilaku kelompok dan organisasi.

b. Bentuk Kelompok

Bentuk atau tipe kelompok menurut Gibson *et al.* (1996:204-205) terdiri dari kelompok formal dan kelompok informal:

1. Kelompok formal

Kelompok formal menurut Tahir (2014:50) adalah “suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini”.

Kelompok ini muncul dari adanya pola struktur organisasi dan pembagian kerja yang ditandai untuk menegakkan tugas-tugas. Kebutuhan dan proses organisasi menurut Gibson *et al.* (1996:204) menimbulkan formulasi tipe-tipe kelompok yang berbeda-beda, yaitu:

- Kelompok Komando (*Command Group*)

Kelompok komando ditentukan oleh bagan organisasi. Kelompok terdiri dari bawahan yang melapor langsung kepada seorang supervisor tertentu. Hubungan wewenang antara manajer departemen dengan supervisor, atau antara seorang perawat senior dan bawahannya, merupakan kelompok komando.

- Kelompok Tugas (*Task Group*)

Kelompok tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja-sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Misalnya, kegiatan para karyawan administrasi dalam instansi asuransi pada waktu orang mengajukan tuntutan kecelakaan, merupakan tugas yang harus dilaksanakan.

2. Kelompok Informal

Kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok (Tahir, 2014:50). Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan. Terdapat dua macam kelompok informal khusus menurut Gibson *et al.* (1996:204):

- Kelompok Kepentingan (*Interest Group*)

Orang yang mungkin tidak merupakan anggota dari kelompok komando atau kelompok tugas yang sama, mungkin bergabung untuk mencapai sesuatu sasaran bersama. Para karyawan yang bersama-sama bergabung dalam kelompok untuk menghadapi manajemen agar mendapatkan manfaat yang lebih banyak merupakan contoh dari kelompok kepentingan.

- Kelompok Persahabatan (*Friendship Group*)

Banyak kelompok dibentuk karena para anggotanya mempunyai sesuatu kesamaan, misalnya usia, kepercayaan politis, atau latar belakang etnis. Kelompok persahabatan ini seringkali melebarkan interaksi dan komunikasi mereka sampai pada kegiatan diluar pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pada intinya kelompok formal lebih ke arah tujuan organisasi sementara kelompok informal tidak berhubungan dengan tujuan organisasi. Kelompok informal ini bisa muncul dan berkembang dalam kelompok formal karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kelompok

Menurut Sudarmo (dalam Tahir, 2014:52) prestasi kelompok dapat dipengaruhi oleh dua hal yakni faktor eksternal dan faktor internal.

1) Faktor Eksternal:

- a) Strategi organisasi, setiap organisasi mempunyai strategi. Setiap strategi yang ditetapkan oleh organisasi akan mempengaruhi perilaku kelompok dalam organisasi tersebut.
- b) Struktur wewenang, setiap organisasi memiliki struktur wewenang kepada siapa seseorang melapor, siapa yang membuat keputusan. Struktur ini menentukan dimana posisi suatu kelompok tertentu dalam hirarki organisasi.
- c) Peraturan, semakin banyak peraturan formal yang ditetapkan oleh organisasi pada semua pekerjanya, maka perilaku kelompok akan semakin konsisten dan dapat diramalkan.
- d) Sumber-Sumber Organisasi, besar kecilnya sumberdaya yang ada dalam organisasi yang diberikan kepada anggotanya hal ini akan mempengaruhi perilaku prestasi kelompok.
- e) Proses Seleksi, proses seleksi menjadi faktor penting dalam menjangkau orang-orang yang berkualitas. Dan hal ini pula akan dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kelompok.
- f) Penilaian Prestasi dan Sistem Imbalan, adanya sistem imbalan yang mengkaitkannya dengan prestasi dari kelompok kerja akan mempengaruhi perilaku kelompok tersebut.
- g) Budaya Organisasi, setiap organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang tidak tertulis yang menentukan perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pekerja.
- h) Lingkungan Fisik, ruangan yang tetata dengan baik, suhu udara dan lain-lain akan mempengaruhi perilaku kelompok.

2) Faktor Internal

- a) Kemampuan
Jika fisik prima maka kelompok cenderung bekerja maksimal, sedangkan kemampuan intelektual menentukan kemampuan anggota untuk berprestasi.
-

b) Karakteristik Kepribadian

Kepribadian kelompok yang kondusif untuk berprestasi misalnya, terbuka, tahan terhadap kritik, inovatif dan suka bekerja sama.

Tidak bisa dipungkiri bahwa kelompok kecil maupun besar akan saling mempengaruhi dengan individu ataupun kelompok lain serta lingkungan sekitarnya. Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh kelompok akan memberi dampak pada lingkungannya, juga akan berdampak pula terhadap setiap individu yang tergabung dalam kelompok. Oleh sebab itulah prestasi kelompok tentunya juga dipengaruhi oleh individu, kelompok, dan lingkungan. Kelompok yang diisi oleh orang-orang dengan kepribadian yang baik kemungkinan lebih mudah untuk berkembang menjadi kelompok yang baik dan berhasil mencapai tujuannya.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan dalam institusi/organisasi. Selanjutnya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi instansi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan. Foulkes (dalam Rachmawati, 2008:6) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis seperti kutipan berikut:

“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don’t think this any longer holds true. I think it’s the work force and the company’s inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.”

(Bertahun-tahun berkembang pendapat bahwa modal merupakan hambatan dalam industri yang sedang berkembang. Menurut saya hal ini tidak lagi sepenuhnya benar. Menurut saya, angkatan kerja dan ketidakmampuan instansi merekrut dan mempertahankan angkatan kerja yang baik merupakan penyebabnya)

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja pegawai. Sikap pegawai merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi, tujuan, dan strategi organisasi.

2.1.3.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah organisasi fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1. Fungsi manajemen

Fungsi manajemen dalam MSDM menurut Flippo (2002:5-7) terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi/organisasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan/pegawai, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan/pembimbingan sdm agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

Sebagai terapan dari ilmu manajemen, maka MSDM memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama pula dengan manajemen yang diterapkan untuk kebutuhan sumber daya manusia.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

a. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan instansi, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b. Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada instansi atau organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, instansi, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau instansi mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan instansi.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab instansi untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau instansi mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Fungsi-fungsi operasional dalam MSDM pada intinya mencakup kegiatan-kegiatan khusus yang lebih terperinci dan teliti berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi.

2.1.3.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia yang akan dibahas, sebagaimana disampaikan oleh Pigors dan Myers (1961:13) yaitu menekankan pada; *recruitment* (pengadaan), *maintenance* (pemeliharaan) dan *development* (pengembangan).

1. Pengadaan (*recruitment*)

Pengadaan yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena pengadaan dapat merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas. Prinsip pemanfaatan SDM yang terbaik adalah prinsip satisfaction yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pemanfaatan SDM dapat dilakukan dengan

berbagai cara, mulai dari yang paling mudah dan sederhana sampai cara yang paling canggih. Pemanfaatan SDM perlu dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip *the right man on the right job* (Pigor dan Myers, 1961:13)

2. Pemeliharaan (*maintenance*)

Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal (Rachmawati, 2008:16). Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM. Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (*reward system*), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perumahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial seperti; kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

3. Pengembangan (*development*)

Menurut Rachmawati (2008:15), “Program pengembangan SDM mengajarkan berbagai keterampilan baru kepada para karyawan dan untuk memenuhi keinginan karir mereka akibat perubahan pada lingkungan kerja”. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

2.1.4 Prestasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja dapat diartikan sebagai pencapaian seorang pegawai terhadap suatu pekerjaan yang telah diselesaikan. Karena sifatnya dapat diukur, prestasi kerja dapat dikatakan sebagai nilai atas hasil kerja pegawai.

Organisasi membutuhkan pegawai-pegawai yang berprestasi. Ini disebabkan karena manusia menjadi sumber daya paling penting dalam organisasi. Semakin banyak pegawai yang memiliki prestasi kerja semakin baik pula kinerja sebuah organisasi. Organisasi menjadi lebih mudah berkembang dan lebih mudah mencapai tujuan-tujuan jika di dalamnya terdapat pegawai-pegawai yang prestasi kerjanya bagus. Sebaliknya, akan menjadi kerugian organisasi jika diisi oleh banyak pegawai yang prestasinya rendah karena banyak pekerjaan tidak selesai tepat waktu atau tidak memenuhi standar yang akhirnya berdampak kurang efektif dan efisien kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja organisasi ditentukan oleh prestasi masing-masing individu di dalamnya. Semakin banyak individu dalam organisasi yang berprestasi maka semakin baik kinerja organisasi secara keseluruhan. Prabowo (2005) mengemukakan bahwa prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai. Suryabrata (1984) menyatakan bahwa prestasi adalah juga suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan.

Definisi prestasi kerja menurut Lawler (dalam As'ad, 1991) adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif. Prestasi kerja adalah kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan. Definisi prestasi kerja menurut Hasibuan (2000:93) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Mangkunegara (2002:67), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Prawirosentono (1999:2) prestasi kerja didefinisikan berikut:

“*Performance* (kinerja) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Pendapat lain yang dikemukakan Moenir (2005:148) yaitu, “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai hasil kerja secara maksimal sesuai dengan tujuan instansi.

2.1.4.2 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Dalam mencapai tujuannya, organisasi sangat dipengaruhi oleh upaya yang dilakukan oleh anggotanya. Upaya tersebut tercermin dalam tugas yang diberikan kepada pegawai maupun upaya-upaya yang berasal dari dalam diri pegawai yang memiliki dorongan kuat untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut. Menurut Handoko (2000:135-137), manfaat dari penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
 2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lain.
-

3. Keputusan-keputusan Penempatan. Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan, sedangkan prestasi yang baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur departemen personalia.
7. Ketidakakuratan Informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Informasi yang tidak akurat (tidak teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan Eksternal. Prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Dalam sebuah organisasi, penilaian prestasi kerja karyawan merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar prestasi kerja karyawan dan memotivasi kinerja karyawan dalam waktu tertentu. Penilaian prestasi kerja berguna sebagai alat ukur untuk

menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian prestasi kerja karyawan menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya. Penilaian prestasi kerja adalah sebagai salah satu fungsi manajemen yang berusaha untuk mempertanyakan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dari suatu rencana sekaligus mengukur seobjektif mungkin hasil-hasil pelaksanaan itu dengan ukuran-ukuran yang dapat diterima pihak-pihak yang mengukur rencana.

2.1.4.3 Pengukuran Prestasi Kerja

Cara untuk mengukur prestasi kerja yang disampaikan oleh Ranupandojo dan Husnan (2013: 126) dapat dilakukan dengan beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja; Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
 2. Kualitas kerja; Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.
 3. Keandalan; Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.
 4. Inisiatif; Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran/masukan untuk peningkatan organisasi dan menerima serta menyelesaikan tanggung jawab.
 5. Kerajinan; Kesiediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutinitas.
 6. Sikap pegawai; Perilaku terhadap organisasi, kepada atasan, dan teman kerja.
-

7. Kehadiran; Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2002:12) dalam “Modul Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah”, dapat dilihat prestasi kerja dari pengukuran dengan pertimbangan hal-hal sebagai berikut:

1. Indikator Masukan

Adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sehingga menghasilkan pengeluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan.

2. Indikator Proses

Adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses ini menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khusus dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.

3. Indikator Keluaran

Adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan.

4. Indikator Hasil

Adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator ini menggambarkan hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan.

5. Indikator Manfaat

Adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil serta menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal.

6. Indikator Dampak

Adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2002:69), terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan standar penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
2. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin serta output non rutin (ekstra).
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap terhadap instansi, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

Indikator prestasi kerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditentukan atau ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa suatu organisasi/unit kerja yang bersangkutan hari demi hari akan menunjukkan kemajuan. Kemajuan suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi kerja yang diperankan oleh pegawai/anggota organisasi untuk bekerja sebaik-baiknya.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Menurut Murni (2009:413) prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, dan (6) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara (2002:67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang adalah: (a) Faktor kemampuan; secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*). (b) Faktor motivasi; motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

As'ad (2000:49-57) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan prestasi kerja, antara lain adalah: (a) Faktor psikologis; merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, seperti: minat, inteligensia, pendidikan, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan, (b). Faktor sosial; merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara pegawai dengan atasan atau sesama pegawai, (c) Faktor fisik; merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik dengan lingkungan kerja, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan jadwal kerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran, umur dan kondisi kesehatan karyawan itu sendiri, (d) Faktor finansial; merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi: gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan dan sebagainya.

Robbins (2006:109) secara lebih terperinci menjelaskan dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu bersumber dari diri individu yang disebut *individual variables* dan faktor yang bersumber dari luar yang disebut *situasional variables*.

Faktor yang bersumber dari individu, meliputi:

- a. Umur; yakni bahwa umur seseorang akan mempengaruhi kinerjanya. Umur menyangkut perubahan-perubahan yang dirasakan individu sehubungan dengan pengalaman maupun perubahan kondisi fisik dan mental seseorang. Pada umur yang lanjut usia akan mempunyai tenaga fisik relatif kecil dan terbatas, meskipun pada umumnya sudah berpengalaman. Sebaliknya pada umur muda relatif kurang mempunyai rasa tanggung jawab.
 - b. Pengalaman; yakni masa kerja yang dimiliki sesuai dengan waktu mulai bekerja. Pengalaman kerja tersebut cenderung akan menentukan kinerja seseorang, semakin lama masa kerja atau pengalamannya maka kecakapan orang tersebut akan semakin lebih baik, karena cenderung telah menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Dengan banyak pengalaman yang dimiliki, maka cenderung akan semakin banyak pula keterampilan yang diperolehnya dan hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri
-

ketika menghadapi suatu pekerjaan atau permasalahan sehingga kualitas kinerjanya akan lebih baik.

- c. Jenis kelamin; yakni dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu akan lebih cocok bila dilakukan oleh pria dan sebaliknya. Pandangan terhadap situasi dan kondisi kerja antara pria dan wanita relatif mempunyai perbedaan.
- d. Motivasi; yaitu suatu proses sehingga seseorang menampilkan sesuatu tingkah laku atau kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan dalam suatu kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan dalam memuaskan kebutuhan-kebutuhan dirinya. Pimpinan akan berhasil dalam memotivasi apabila mampu mengamati, memahami, mencari sebab-sebab, memperhitungkan, mengawasi, mengubah dan mengarahkan perilaku setiap bawahan sehingga akan menghasilkan perilaku setiap bawahan dengan norma dan tujuan organisasi

Sedangkan faktor yang bersumber dari luar individu disebutkan Robbin meliputi:

- a. Jenis pelatihan yang berhubungan dengan bidang kerjanya akan dapat mempengaruhi keterampilan, sikap mentalnya serta akan meningkatkan kepercayaan, dan kemampuan dirinya, hal tersebut akan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja dari pegawai yang bersangkutan.
 - b. Kepemimpinan, yaitu kualitas pimpinan akan sangat menentukan keberhasilan organisasi. Pimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengelola organisasinya, menganalisa perubahan, mengetahui kelemahan-kelemahan dan sanggup mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.
 - c. Sumber daya, yaitu sumber daya dan kondisi dimana seseorang bekerja. Peralatan yang canggih disertai pedoman dan pelatihan penggunaannya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja.
 - d. Imbalan, yaitu dapat berupa honorarium maupun dalam bentuk fasilitas lain, akan berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai. Kebutuhan yang relatif cukup terpenuhi akan menyebabkan pegawai lebih dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.
-

- e. Beban kerja, yaitu beban kerja bukan hanya dipandang sebagai beban fisik tetapi juga berupa beban mental. Pekerja yang memiliki beban kerja berlebih akan menurunkan kualitas kerjanya dan cenderung akan melaksanakan pekerjaan tidak tepat waktu

Indrawijaya (1983:73-74) menyatakan prestasi adalah fungsi perkalian motivasi dengan kemampuan atau $P = f (M \times K)$. Prestasi seseorang bergantung kepada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Seseorang yang mempunyai kemampuan rendah, walaupun mempunyai motivasi yang tinggi, akan menghasilkan prestasi yang lebih rendah dibandingkan dengan yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dengan tingkat motivasi yang sama. Sebaliknya seseorang yang mempunyai kemampuan yang tinggi tetapi dengan motivasi yang lebih rendah akan menghasilkan prestasi yang lebih rendah dibandingkan dengan seseorang yang mempunyai kemampuan tinggi dan memiliki motivasi yang tinggi pula. Mendukung uraian di atas Davis (dalam Mangkunegara, 2005:13) merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \textit{Human Performance} &= \textit{Ability} \times \textit{Motivation} \\ \textit{Motivation} &= \textit{Attitude} \times \textit{Situation} \\ \textit{Ability} &= \textit{Knowledge} \times \textit{Skill} \end{aligned}$$

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan riil (*knowledge + Skill*). Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai, tetapi dalam pembahasan penelitian ini penulis lebih menekankan pada pengembangan karir, motivasi, dan komitmen organisasi. Matutina (1993:14) menjelaskan bahwa dari semua peranan pegawai dalam meningkatkan fungsi manajemen, menjadi kewajiban dari setiap pimpinan mendorong dan memotivasi bawahannya untuk berprestasi. Prestasi pegawai terutama ditentukan oleh kemampuan dan daya dorong (motivasi). Kemampuan disini dapat dikatakan sebagai pengembangan

karir. Hal ini didukung pendapat Nawawi (2001:53) yang menyatakan “Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan yang difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pegawai. Dengan pendekatan baru diartikan pengembangan karir bukan sekedar promosi jabatan/posisi yang lebih tinggi, tetapi juga merupakan dorongan untuk maju di lingkungan organisasi untuk mewujudkan karir yang sukses. Sementara Suradji (2009:84) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah proses identifikasi potensi atau kemampuan pegawai dengan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi atau kemampuan tersebut. Pengembangan karir juga dapat diartikan sebagai peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karirnya.

Motivasi dan pengembangan karir merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, namun yang sangat penting adalah bahwa pegawai harus memiliki komitmen terhadap organisasi. Tanpa adanya komitmen yang tinggi, motivasi dan pengembangan karir tidak akan menunjang prestasi kerja. Seperti dijelaskan As’ad (dalam Wulandari, 2008:22) faktor yang sangat mempengaruhi prestasi kerja adalah komitmen, dimana ketika seseorang komit terhadap organisasinya maka dia akan bersedia untuk terlibat dalam seluruh kegiatan instansi. Pendapat ini diperkuat studi Mathieu dan Zajack (1990:951) yang menemukan bukti dalam studinya bahwa komitmen organisasi pegawai di organisasi publik memiliki korelasi positif dengan kehadiran di tempat kerja serta kesediaan untuk menyelesaikan tugas-tugas secara sukarela.

2.1.5 Motivasi

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu. Semakin tinggi motivasi seseorang terhadap suatu hal maka semakin keras usahanya untuk melakukan berbagai upaya agar sesuatu yang diinginkan dapat diperoleh. Tinggi rendahnya motivasi tergantung dari sikap atau perilaku seseorang. Orang yang memiliki keinginan kuat terhadap sesuatu hal, maka orang yang motivasinya tinggi tidak akan mudah menyerah jika apa yang diinginkan belum berhasil

didapat. Sementara orang yang motivasinya rendah akan dengan mudah menyerah jika sesuatu yang diinginkan sulit untuk dicapai. Bagi orang yang memiliki motivasi tinggi kesulitan adalah sebuah tantangan untuk dihadapi. Motivasi penting karena merupakan suatu hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau berkerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Robbins (2006:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sementara Munandar (2001:323) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

Motivasi kerja adalah keinginan atau kemauan bekerja dengan sungguh-sungguh. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menyadari tanggung jawab yang diberikan. Ini karena pegawai yang motivasi kerjanya tinggi memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasi. Sebaliknya pegawai yang motivasinya rendah lebih banyak menuntut apa yang diberikan oleh organisasi. Oleh sebab itu dalam bekerja seorang pegawai perlu memiliki motivasi agar selalu bersemangat dan penuh gairah dalam bekerja.

Jadi bisa dikatakan bahwa sesuatu yang menyebabkan atau mendorong seseorang untuk bekerja adalah motivasi kerja. Bisa saja motivasi tersebut memberi kontribusi terhadap organisasi atau sebaliknya motivasi untuk mencari keuntungan individu.

Apabila pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dilandasi oleh loyalitas, dapat dikatakan pegawai tersebut memiliki motivasi atau memiliki perilaku yang menguntungkan bagi kemajuan organisasi. Sebaliknya jika pegawai menunjukkan semangat kerja yang rendah, kurang bergairah, bahkan absensi terlalu tinggi, maka dapat dikatakan pegawai tersebut kurang memiliki motivasi kerja. Jika dibiarkan terus menerus keadaan ini akan merugikan organisasi.

Biasanya yang sering dikeluhkan oleh pegawai adalah kurang terpenuhinya kebutuhan dasar (*basic needs*). yaitu berupa pemenuhan kebutuhan fisik dan non fisik. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka pegawai akan bersedia

bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Mereka akan lebih memusatkan perhatiannya terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil pekerjaan yang dicapai dapat meningkat. Untuk itulah dibutuhkan suatu motivasi atau dorongan bagi pegawai di dalam menyelenggarakan kegiatan sebagaimana tugas pokok dan fungsi yang telah diberikan. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk termotivasi melakukan sesuatu adalah minat, sikap positif dan kebutuhan (Devung, 1989:108).

Purwanto (2002:73) bahwa motivasi adalah suatu usaha yang disadari untuk menggerakkan, mengarahkan dan menjaga tingkah laku seseorang agar ia terdorong untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Pendapat tadi kemudian diperkuat oleh Buhler (dalam Husain, tanpa tahun) mengemukakan pentingnya motivasi sebagai proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Reksohadiprodjo (dalam Handoko, 2000:252) bahwa "motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan".

Motivasi seorang pegawai muncul karena adanya dorongan untuk mencapai tujuan pribadi untuk suatu hal yang didapat dari pekerjaan. Jika motivasi pegawai sesuai dan berjalan sesuai tujuan organisasi maka akan menjadi keuntungan bagi organisasi karena bisa mengurangi pengawasan yang ketat. Hal ini karena pegawai memiliki kesadaran dan keinginan dari dalam dirinya untuk mendukung instansi sehingga pekerjaan bisa dilakukan lebih efektif dan efisien. Pegawai berusaha mengerjakan dan menyelesaikan tugas melebihi apa yang dikehendaki organisasi karena pada intinya pegawai merasa senang dengan pekerjaannya.

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menyelesaikan pekerjaan lebih baik. Motivasi yang kuat dalam bekerja menjadikan pegawai berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Motivasi pegawai tertanam karena keinginan untuk berkarir di sebuah organisasi maupun usaha untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Motivasi tersebut berdampak pada

kesungguhan mereka untuk menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.

2.1.5.2 Teori Motivasi

Menurut Gibson *et al.* (1996:148) teori mengenai motivasi berfokus pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Mereka berusaha menentukan kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. Menurut Gibson *et al.* (1996:148-155) empat pendekatan isi yang penting terhadap motivasi adalah:

a. Teori Kebutuhan Maslow

Inti teori Maslow adalah kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki. Ia menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut :

- 1) Faali (fisiologis); antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lain.
- 2) Keamanan; antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial; mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.
- 4) Penghargaan; mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi Diri; dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

Begitu kebutuhan ini telah cukup banyak dan memuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipenuhi secara cukup banyak (substansial) tidak lagi memotivasi. Jadi jika anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah

orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow
Sumber: Fahmi (2013:113)

Menurut Maslow (dalam Gibson *et al.*, 1996:173), setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan yang paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis. Pada tingkatan yang lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

b. Teori ERG Alderfer

Teori yang diajukan Alderfer pada dasarnya merupakan pengembangan dari Maslow. Teori ini menyederhanakan teori kebutuhan dari Maslow. Seperti diketahui bahwa Maslow mengemukakan manusia memenuhi kebutuhan secara berjenjang, artinya satu kebutuhan terpenuhi maka akan muncul

kebutuhan lain yang lebih tinggi. Alderfer menyatakan bahwa kebutuhan manusia bisa berlangsung secara bersama-sama. Alderfer sepakat dengan Maslow bahwa kebutuhan individu diatur dalam suatu hierarki, namun hierarki yang dia ajukan hanya meliputi tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu ekstensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*Growth*) yang disebut ERG.

- 1) Kelompok eksistensi: memperdulikan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar kita, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan faali dan keamanan.
- 2) Kelompok hubungan: hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow.
- 3) Kebutuhan akan pertumbuhan: hasrat yang terpenuhi jika individu membuat kontribusi yang produktif dan kreatif.

Menurut teori ini terdapat tiga kelompok dengan kebutuhan inti yang berlainan, yaitu *existence*, *relatedness* dan *growth*. Kelompok *existence* memperhatikan pada terpenuhinya kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan fisik, dan kebutuhan akan keamanan. Kelompok *relatedness* memperhatikan pada terpenuhinya kebutuhan sosial dan kebutuhan penghargaan eksternal. Kelompok *growth* mempertahankan pada terpenuhinya kebutuhan penghargaan internal dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Terdapat dua perbedaan dari teori ERG dengan teori motivasi Maslow seperti ditulis oleh Fahmi (2013:68) yaitu: teori kebutuhan Maslow menyatakan bahwa kebutuhan terpenuhi secara bertingkat, sedangkan teori ERG dapat dipenuhi secara bersamaan. Dalam teori Maslow, apabila pemenuhan kebutuhan telah terjadi, maka individu akan memenuhi kebutuhan sesudahnya yang lebih tinggi, namun dalam teori ERG, apabila pemenuhan kebutuhan telah terjadi, maka motivasi akan melemah dan individu akan berusaha memenuhi kebutuhan yang sebelumnya.

c. Teori Dua-Faktor Herzberg

Frederick Herzberg membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Herzberg mengembangkan teori berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri.

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Menurut Herzberg seperti diterangkan Manulang (1994: 151-152) bahwa faktor-faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja sementara faktor-faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Karakteristik–karakteristik tertentu cenderung secara konsisten dikaitkan pada kepuasan kerja dan yang lain pada ketidakpuasan kerja. Faktor intrinsik (*satisfier* atau *motivator*) seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan tampaknya dikaitkan dengan kepuasan kerja. Bila mereka yang ditanyai merasa senang mengenai pekerjaan mereka, mereka cenderung menghubungkan karakteristik ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik, seperti misalnya kebijakan dan administrasi instansi, penyeliaan, hubungan antar pribadi, gaji, status dan keamanan.

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menghantar ke kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor – faktor yang menghantar ke ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu pimpinan instansi yang berusaha menghilangkan faktor–faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketentraman, tetapi belum tentu motivasi. Mereka akan menentramkan angkatan kerja bukannya memotivasi sehingga karakteristik seperti kebijakan dan administrasi instansi, penyeliaan, hubungan antar pribadi, gaji, status dan keamanan telah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor *hygiene*. Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk

menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan.

d. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan/kekuatan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil. Kebutuhan kekuatan dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya, dan kebutuhan hubungan merupakan keinginan antar personal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi. Tiga kebutuhan yang dimaksud McClelland ini dijelaskan dalam Suwatno dan Priansa (2011:62) adalah:

1) Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*)

Dari riset mengenai kebutuhan akan prestasi yang dilakukan McClelland terhadap para wirausahawan tahun 1961 (Collins *et al.*, 2004), mendapatkan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap masalah-masalah, dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat atas prestasi kerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak dan dimana mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

2) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan *power* yang lebih tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi status dan cenderung lebih peduli akan prestise (gengsi) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

3) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Afiliasi adalah hasrat disukai dan diterima baik oleh orang lain. Individu dengan motif afiliasi yang tinggi bertujuan keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui inti dari kebutuhan yang mendasari usaha seseorang adalah adanya kebutuhan untuk mencapai prestasi, memperoleh kekuasaan, dan kebutuhan untuk diterima orang lain. Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil. Kebutuhan kekuatan dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya, dan kebutuhan hubungan merupakan keinginan antarpersonal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi.

2.1.6 Pengembangan Karir

2.1.6.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir menunjukkan perhatian organisasi terhadap masa depan pegawai. Pegawai yang peduli terhadap karir tentu dengan senang hati menyambut setiap program-program berkaitan dengan pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan hubungan timbal balik pegawai dengan organisasi. Organisasi memerlukan pegawai yang terampil, kompeten, serta menguasai bidang tugas. Sedangkan bagi pegawai pengembangan karir merupakan cita-cita atau harapan mengenai jenjang karir di masa depan.

Pengembangan karir tidak selalu mengacu pada naiknya jabatan struktural seorang pegawai di dalam organisasi dari waktu ke waktu, namun juga perpindahan dalam bentuk mutasi atau rotasi kerja. Pada prinsipnya pengembangan karir adalah menempatkan atau menciptakan pegawai sesuai kapasitasnya.

Pencapaian karir setinggi-tingginya merupakan tujuan pegawai. Alasan utama karena dengan semakin tinggi karir maka akan diikuti pula dengan bertambahnya gaji dan berbagai fasilitas yang diterima pegawai. Meskipun demikian tidak semua pegawai selalu ingin memiliki jabatan tinggi karena naiknya jabatan memiliki konsekuensi bertambahnya beban dan tanggung jawab pekerjaan. Kenaikan jabatan jelas membutuhkan kecakapan, kapasitas, serta keterampilan yang lebih baik. Oleh sebab itulah dibutuhkan pengembangan karir sebagai jembatan antara keinginan karir pegawai dengan manajemen karir dari organisasi untuk memenuhi kebutuhan jabatan.

Karir menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh pegawai selama riwayat pekerjaannya. Pengembangan karir merupakan segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Hasibuan (dalam Ali, 2012:19) menyatakan bahwa pengembangan karir mengacu pada masalah staf dan personil dalam proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum, yang sesuai dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja yang biasanya berupa mutasi kerja. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan pelatihan kerja baik teknis maupun manajerial. Mathis dan Jackson (2002:27) menjelaskan definisi pengembangan karir sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan dan dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diartikan bahwa pengembangan karir hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta pedoman pada pelatihan yang dibutuhkan organisasi saat itu maupun yang akan datang. Pengembangan karir harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya dapat mencapai hasil optimal. Suatu pengembangan karir dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut

dalam suatu pekerjaan. Adanya pengembangan karir sangat menguntungkan bagi suatu organisasi dalam meningkatkan kemampuan organisasinya untuk berkompetensi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.

2.1.6.2 Tujuan Pengembangan Karir

Rachmawati (2008:111) pengembangan karir mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang pegawai untuk membantu menghadapi tanggung jawab organisasi yang lebih besar di waktu yang akan datang. Pendapat tersebut memberi makna bahwa pengembangan karir memiliki manfaat bagi pegawai dan bagi organisasi. Program pengembangan karir merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia.

Rachmawati (2008:111) pendidikan dan pelatihan adalah unsur sentral dalam pengembangan pegawai. Pelatihan dalam bentuk yang kompleks diberikan untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan yang akan dmeningkatkan kinerja mereka dimana akan membantu organisasi mencapai sasarnya. Sementara kegiatan pendidikan diberikan untuk memperoleh pengetahuan yang akan meningkatkan kinerja pegawai serta akan membantu organisasi mencapai sasaran.

Pengembangan karir yang di dalamnya menyangkut perencanaan karir pegawai memberikan dukungan dan dorongan berupa:

1. Pendidikan Karir

Pendidikan karir merupakan hal penting untuk memacu karir, memotivasi, dan menyadarkan karyawan akan karir yang dapat diraih dalam organisasi.

2. Data informasi tentang jenjang karir

Data informasi seperti uraian jabatan, persyaratan, dan standar kerja sehingga karyawan dapat merumuskan rencana karir yang dijalankan melalui jalur karir dalam organisasi.

3. Bimbingan karir

Dengan adanya upaya bimbingan karir dapat menentukan karir yang paling cepat bagi pegawai yang dilakukan melalui penyadaran minat dan kemampuan untuk memilih jalur karir yang tepat.

Sasaran pembinaan karir menurut Suwatno dan Priansa (2011:134) adalah meningkatkan efektivitas karir pegawai yang meliputi:

1. Kinerja karir

Berhubungan langsung dengan efektivitas organisasi, yang merefleksikan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja organisasi

2. Sikap karir

Mengacu pada cara individu melihat dan mengevaluasi karirnya

3. Adaptabilitas karir

Berhubungan langsung dengan fleksibilitas, daya saing dan pengembangan organisasi

4. Identitas karir

Mengandung dua komponen penting, yaitu tingkat kesadaran yang konsisten dan jelas dari individu menyangkut minat, nilai-nilai, dan ekspektasi mereka terhadap masa depan, dan tingkat konsistensi kehidupan individu sepanjang waktu.

Karir tidak hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal naik dalam suatu organisasi. Handoko (dalam Ali, 2012:12) menyatakan “pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir”. Menurut Simamora (2001:392) proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa pegawai dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

2.1.6.3 Dimensi Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang dilaksanakan melalui pembinaan karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap pegawai dalam meniti karirnya diperlukan adanya pengembangan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Handoko (dalam Ali, 2012:14) menyatakan “manajemen karir mengarahkan dan mengontrol jalur karir pegawai karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi pengembangan karir menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis, sehingga tujuan karir telah disetujui maka kegiatan pengembangan karir dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun bagi organisasi”. Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang pegawai guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karir seorang pegawai harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

Pengembangan karir didasarkan pada faktor bahwa seseorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, pelatihan dan mutasi kerja yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang biasa disebut pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang luas dan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang organisasi. Hasibuan (dalam Ali, 2012:20) menyatakan bahwa pengembangan karir meliputi pendidikan, pelatihan dan mutasi. Pengembangan karir merupakan tahap atau bagian dari proses perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Dijelaskan bahwa pendidikan bertujuan untuk pengembangan individu. Pelatihan bertujuan untuk merespon apa yang dikehendaki organisasi. Sedangkan mutasi dalam hal ini membuat pegawai dapat bertindak sesuai dengan keinginan berdasarkan cara/prosedur yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, jelaslah bahwa pengembangan karir melalui pendidikan, pelatihan dan mutasi sangat diperlukan dalam rangka

peningkatan kemampuan sumber daya manusia. Mathis dan Jackson (2002:52) menyatakan bahwa kebijakan akan pengembangan karir mempunyai dua pendekatan pengembangan yaitu di tempat kerja dan diluar tempat kerja melalui pendekatan peningkatan pendidikan, pelatihan dan terjadinya mutasi dalam suatu lingkup organisasi.

a. Pendidikan dan Pelatihan

Keberadaan sumber daya manusia dengan pendidikan sesuai kompetensi menjadi salah satu faktor penting keberhasilan organisasi dalam menjalankan program. Kemampuan akademis pegawai yang sesuai dengan bidang-bidang tugas yang dibebankan menunjukkan bahwa pegawai memiliki kompetensi di bidangnya sehingga mendorong kinerja yang lebih baik. Kesesuaian antara bidang pendidikan yang ditempuh dengan jabatan yang diemban menjadikan seorang pegawai mampu bekerja secara profesional.

Tanpa adanya pelatihan, seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya seringkali berdasarkan apa yang dia ketahui sebelumnya atau berdasarkan kebiasaan-kebiasaan di lingkungan kerja. Dengan diberikannya pelatihan akan memberikan metode atau konsep baru bagi pegawai untuk menghadapi dan menyelesaikan pekerjaan lebih efektif dan efisien. Pelatihan memiliki peran penting dalam mempersiapkan pegawai yang siap mendukung tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Dari pelatihan pegawai memperoleh pengetahuan baru yang belum pernah diketahui. Pelatihan akan meningkatkan kemampuan para pegawai terutama dalam menghadapi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan tugas dan bagaimana cara-cara menyelesaikannya.

Pelatihan akan meningkatkan keahlian yang sesuai kemajuan teknologi, setiap petugas dapat menjadi sumber daya yang terbaik bagi organisasi. Dengan adanya program pelatihan yang bekesinambungan bisa memotivasi pegawai serta membentuk kecakapan seorang pegawai dalam sikap dan perilaku, baik di saat bekerja di organisasi maupun dalam kehidupan masyarakat.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai negeri seperti dikemukakan Sedarmayanti (2007:379) adalah upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (Diklat PNS) merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan phisikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut.

Menurut Umar (2003:37) program diklat bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tentang kebutuhan sekarang. Selanjutnya Handoko (2000:104) menambahkan bahwa diklat diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan, menghindarkan diri dari kesukaran kerja dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Pelatihan memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu secara terinci dan rutin.

Pendidikan lebih bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan secara umum. Sementara pelatihan lebih ditekankan pada keahlian dan pengetahuan untuk suatu bidang tertentu sesuai pekerjaan pegawai. Pendidikan memiliki arti penting terhadap jabatan seorang pegawai karena dengan pendidikan yang lebih tinggi seorang pegawai akan menjalankan pekerjaan lebih baik berkat kemampuan, pengetahuan, bahkan kecerdasan. Pendidikan juga memberikan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai untuk memperoleh jabatan dalam organisasi. Ketika organisasi membutuhkan personil untuk jabatan tertentu maka pegawai yang memiliki pendidikan lebih tinggi punya kesempatan lebih besar untuk mengisi posisi.

Hasibuan (2000: 69) mengemukakan bahwa pendidikan adalah *concerned with increasing general knowledge and understanding our total environment* (pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan

pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). Pendapat tersebut merupakan pemahaman bahwa suatu pendidikan adalah suatu peningkatan secara umum mengenai pengetahuan dan pemahaman tentang kondisi lingkungan secara menyeluruh tentang berbagai hal yang perlu diketahui. Dalam suatu organisasi lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan kerja yang harus diketahui berdasarkan pemahaman dan pengetahuan tentang seni dan ilmu mengkondisikan suatu dinamika kerja yang dihadapi dalam rangka mewujudkan suatu aktivitas pengelolaan dunia kerja yang sesuai dengan pengembangan fungsi ilmu manajemen. Martoyo (1996:19), menyatakan bahwa pendidikan mempunyai pengaruh langsung yang dengan cepat merubah cara berpikir seseorang dengan penambahan ilmu pengetahuan seseorang dapat bersikap simpatik dan berpandangan luas. Proses tersebut di dapat melalui berbagai lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta, keluarga dan masyarakat.

Pelatihan memberikan tambahan keterampilan pegawai berkaitan bidang pekerjaan yang sedang diemban oleh pegawai. Pelatihan sering diberikan pada pegawai yang baru direkrut untuk tujuan memberi bekal terhadap pelaksanaan pekerjaan supaya lebih efektif. Siagian (2006:182) berpendapat bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para aparatur melaksanakan tugas saat ini. Meskipun demikian bagi pegawai lama juga tetap diperlukan, terutama menghadapi perubahan kondisi organisasi seperti penerapan teknologi baru, adanya perubahan lingkungan eksternal, maupun adanya kebijakan baru. Seperti diterangkan Gomes (2003: 197) bahwa istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang di disain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan ini tidak terbatas pada upaya perbaikan kinerja pekerja dan pada pekerjaan sekarang.

Organisasi bersedia mengorbankan waktu dan biaya yang tidak sedikit untuk keperluan pelatihan karena sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu pegawai yang terampil dan ahli di bidangnya. Manfaat lain yang didapat dari pelaksanaan program pelatihan adalah pegawai bisa *refreshing* dan rekreasi sehingga setelah pelatihan dapat kembali bekerja dengan penuh semangat.

b. Promosi

Promosi jabatan merupakan sebuah bentuk pengakuan terhadap keberhasilan seorang pegawai dalam mencapai prestasi dalam waktu tertentu. Pegawai layak untuk dipromosikan karena memiliki prestasi tentang bidang kerja yang dikerjakan. Adanya promosi jabatan merupakan bagian penting yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi. Hal ini tidak lain karena mempengaruhi kemajuan dan keberhasilan organisasi. Dengan memberi promosi kepada pegawai maka semakin banyak pegawai yang berusaha untuk berprestasi sehingga pada akhirnya kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Promosi jabatan menjadi harapan bagi pegawai yang ingin maju dan berkembang. Dengan adanya promosi jabatan mendorong pegawai untuk berprestasi dan menguasai dengan baik bidang kerja. Hal ini dikarenakan promosi jabatan sebagai penghargaan biasanya ditentukan oleh pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan penguasaan kerja sehingga pegawai layak untuk dipromosikan. Nicholas (dalam Ali, 2012:33) menyatakan *the organization in achieve of goal through promotion. The successful of organization in development of human resource appointment by so far the application of promotion by employee*. Organisasi mencapai tujuan melalui promosi kerja. Keberhasilan suatu organisasi dalam mengembangkan SDM ditentukan oleh sejauh mana penerapan promosi kerja bagi karyawan.

Teori yang mendasari pentingnya promosi jabatan dalam suatu organisasi, tidak terlepas dari teori "prestasi" dari Ritzer dalam Rivai (2005:59), dinyatakan bahwa "Setiap kegiatan promosi pada prinsipnya merupakan pengakuan tentang keberhasilan seseorang dalam mencapai prestasi yang gemilang". Menurut pandangan yang dikemukakan di atas menempatkan bahwa setiap pegawai yang layak untuk dipromosikan adalah orang yang memiliki prestasi gemilang tentang dunia kerja yang ditekuninya. Hal ini penting mengingat bahwa tidak mungkin suatu tindakan kerja dapat diterapkan dengan berprestasi tanpa adanya pengalaman dan penguasaan kerja yang mendukung. Teori lain yang mendukung

adalah teori “tindakan” yang diprakarsai oleh Stockholm (dalam Ali, 2012:35) menyatakan:

Setiap orang bertindak atau melakukan kegiatan bertujuan untuk berprestasi. Pandangan ini yang menjadi dasar dalam mengambil suatu kebijakan tentang promosi jabatan yang diterapkan dalam suatu organisasi, dalam rangka memberikan penghargaan tentang keberhasilan seseorang untuk maju dan berkembang sesuai dengan posisi jabatan.

Promosi jabatan pada dasarnya merupakan kebutuhan dasar bagi pegawai yang ingin maju dan berkembang. Pentingnya promosi jabatan membuat setiap pegawai untuk berprestasi, memiliki pengalaman dan menguasai bidang kerja. Melakukan promosi jabatan merupakan akses penting bagi suatu organisasi yang maju dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi.

Promosi jabatan sebagai penghargaan sangat diharapkan oleh individu organisasi dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Tidak satupun dari individu organisasi yang melakukan aktivitas kerja tidak memerlukan adanya pengakuan/pujian atas hasil kerja yang dicapai, promosi kerja dan pemberian tanda jasa serta mutasi kerja atas apa yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. (<http://www.journalmotivation.com>).

Pemberian promosi jabatan tersebut ditentukan oleh pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan penguasaan kerja yang dimiliki oleh karyawan, sehingga layak untuk dipromosikan.

c. Mutasi

Mutasi memiliki makna kegiatan pemindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru dan kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama. Saydam (2002,97) berpendapat:

“Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian yaitu: a) Kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru yang sering disebut dengan “alih tempat” (*tour of area*), dan b) Kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam 1 unit kerja yang sama, atau dalam perusahaan, yang sering pula disebut dengan istilah “alih tugas” (*tour of duty*)”.

Mutasi bisa didasarkan keinginan organisasi atau bisa juga berdasarkan keinginan pegawai. Mutasi yang terjadi atas keinginan organisasi didasarkan berbagai pertimbangan-pertimbangan antara lain untuk menghilangkan kejenuhan, kemampuan yang dimiliki kurang sesuai, perubahan kebijakan organisasi, serta sebagai sanksi bagi pegawai. Mutasi yang terjadi atas permintaan pegawai dengan berbagai pertimbangan seperti faktor lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, sreta tanggung jawab dan beban tugas yang terlalu berat. Saydam (2022:98) mengatakan bahwa mutasi dapat pula disebabkan atas permintaan pegawai sendiri dengan alasan pribadi dan keluarga, kesehatan, lingkungan kerja yang cocok, hubungan kerja yang kurang harmonis, beban tugas yang dirasa terlalu berat, serta tingkat pendidikan yang berubah.

Mutasi merupakan kebijakan organisasi yang bertujuan untuk memberikan pengalaman dan peluang bagi pegawai dalam mengembangkan kemampuannya dalam suatu bidang atau unit kerja. Kegiatan mutasi diharapkan melahirkan pegawai yang memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap lingkungan kerjanya serta kemampuan bersosialisasi dalam menjalankan aktivitas kerjanya.

2.1.7 Komitmen Organisasi

2.1.7.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen berkaitan dengan perilaku dalam melaksanakan tugas sebagai perwujudan dari pengabdian pegawai terhadap organisasi. Pegawai merasa bahwa dengan bekerja di dalam organisasi merupakan suatu kebanggaan sehingga tidak berpikir untuk mencari tempat kerja lain. Komitmen seorang pegawai menunjukkan bahwa pegawai mendukung visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan demikian pegawai yang berkomitmen tinggi bermanfaat dalam menunjang kinerja organisasi. Jika dalam sebuah organisasi memiliki banyak pegawai yang berkomitmen tinggi keuntungan lain yang didapat adalah tingkat perputaran pegawai yang rendah.

Komitmen merupakan keinginan dari seorang pegawai untuk memberikan kemampuan, pengabdian, mengidentifikasi dan merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha

sebaik-baiknya dan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu dan membantu mewujudkan tujuan dari organisasi. Menurut Robbins (2001:140) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Sunyoto dan Burhanuddin (2011:26) adalah sejauh mana seseorang memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Dari kedua defmisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi itu menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya. Pengertian ini memberikan gambaran bahwa Komitmen organisasi adalah bagaimana seseorang menempatkan dirinya dalam sebuah organisasi dan bagaimana seseorang memiliki kemauan untuk tetap mempertahankan dirinya dalam organisasi. Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seseorang memposisikan dirinya pada organisasi dan kemauan untuk melanjutkan upaya pencapaian kepentingan organisasinya. Disisi lain pegawai yang memiliki komitmen yang rendah pada organisasi seringkali hanya menunggu kesempatan yang baik untuk keluar dari pekerjaan mereka.

2.1.7.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi komitmen organisasi seperti yang dikemukakan Nelson dan James (1997:109) adalah bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) terdiri dari dua yaitu *affective commitment and continuance commitment* (<http://all-about-theory>). Sementara itu Alien dan Meyer (dalam Buraidah, 2007:3) memberi tambahan pada dimensi komitmen organisasi menjadi tiga, komitmen organisasi (*organizational commitment*) terdiri dari: *continuance commitment, affective commitment and normatif commitment*.

1. Komitmen afektif (*affective*)

Di dalam komitmen afektif ada ikatan emosional karyawan kepada organisasinya, yang dinyatakan dengan identifikasi, dan keterlibatan dalam kegiatan – kegiatan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat akan melanjutkan keanggotaannya dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya (*wants to*).

2. Komitmen Kontinuans (*continuance*)

Komitmen kontinuans mengacu pada kesadaran atas kerugian yang akan ditanggungnya bila meninggalkan organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen kontinuans kuat dasarnya adalah mereka mempunyai kebutuhan untuk melakukannya (*need to*).

3. Komitmen normatif (*normative*)

Definisi ini mengandung pengertian bahwa individu merasa memiliki kewajiban untuk tetap menjadi anggota organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normative tinggi merasa bahwa mereka seharusnya atau sepatutnya (*ought to*) tetap tinggal dalam organisasinya.

2.2 Hubungan Antar Variabel

1. Motivasi, Pengembangan Karir, dan Komitmen Organisasi

Menurut Steers dan Porter (dalam Fakhrizal *et al.*, 2012:71) faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasi adalah: 1) komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi; 2) komitmen dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi; 3) komitmen dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pegawai. Dari ketiga faktor tersebut kemudian dikembangkan lagi model yang menekankan perlunya perhatian terhadap pegawai sebagai manusia yang utuh dalam membentuk dan membina komitmen pegawai. Model tersebut menurut Steers dan Porter (dalam Fakhrizal *et al.*, 2012:71) menekankan pentingnya proses kognisi, yaitu proses yang membentuk komitmen organisasi.

1. Faktor eksternal meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja, imbalan, serta insentif
-

2. Faktor internal meliputi harapan untuk sukses dan persepsi pekerja tentang pengelolaan imbalan yang adil
3. Faktor interaksi meliputi partisipasi dan kompetisi. Berkaitan dengan kompetisi dijelaskan bahwa subyek dalam lingkungan yang lebih kompetitif secara signifikan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi

Berdasarkan model dikembangkan oleh Porter di atas dapat penulis simpulkan bahwa secara garis besar komitmen dipengaruhi oleh motivasi dan pengembangan karir. Imbalan, insentif, dan kewenangan berkaitan dengan motivasi. Harapan untuk sukses, kompetisi, partisipasi berkaitan dengan karir seorang pegawai. David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang menunjukkan karakter pribadi;
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan;
3. Karakteristik struktur yang mencakup keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan serta keterlibatan pegawai dalam program;
4. Pengalaman kerja, yang mencakup sikap dan harapan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki komitmen yang berlainan.

2. Motivasi dan Komitmen Organisasi

Setiap pegawai memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja, ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan dan ada yang menginginkan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bias dirasakan oleh dirinya sendiri. “Motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu” (Suwatno dan Priansa, 2011:170).

“Kompensasi bisa dirancang secara benar untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga pegawai merasa puas dengan jerih payah mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama manajemen” (Rachmawati, 2008:144). Upah atau gaji sebagai alat untuk menarik, mempertahankan, dan memberikan motivasi kepada pegawai. Instansi yang baik akan selalu menarik calon pegawai untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan pegawainya untuk tetap betah bekerja di dalamnya. Pegawai dalam organisasi pemerintah seperti DPUBMP adalah para abdi negara, tentu saja selain motivasi untuk mendapat gaji atau penghasilan memiliki keinginan untuk mengabdikan kepada masyarakat dan Negara.

3. Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi

Salah satu tugas pimpinan dalam sebuah organisasi adalah mengidentifikasi keterampilan-keterampilan yang diperlukan pegawai dan memberi kesempatan pada pegawai untuk belajar demi mengantisipasi strategi bisnis organisasi dalam jangka panjang. Pihak manajemen harus memperhatikan kinerja karyawan (Rachmawati, 2008:136). Proses pengembangan karir menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir adalah *outcomes* atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Setiap individu yang bekerja pada suatu organisasi akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atau pengorbanan atas prestasinya yang disumbangkan kepada organisasi. Salah satu harapan adalah meraih posisi atau kedudukan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan demikian karir bagi pegawai adalah suatu kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhinya. Oleh karena itu, organisasi harus memberi peluang karir kepada pegawai sehingga dapat memberikan arah yang jelas bagi upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meraihnya.

Pegawai yang memiliki sikap karir positif akan memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya. Sikap ini memiliki implikasi penting bagi organisasi karena individu yang memiliki sikap positif lebih kuat, akan

mempunyai komitmen terhadap organisasi dan terlibat dalam pekerjaan. Menurut Rachmawati (2008:110) menyatakan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu bagian dari kegiatan pengembangan karir mempunyai kegunaan tidak hanya bagi individu tetapi juga bagi organisasi. Program pendidikan dan pelatihan berperan pada karir jangka panjang pegawai dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dimasa mendatang.

4. Motivasi dan Prestasi Kerja

Perilaku manusia sebenarnya merupakan cerminan yang paling sederhana dari suatu motivasi, dan perilaku tersebut dirangsang oleh keinginan untuk mencapai tujuan. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi yang akan memenuhi kebutuhannya, serta permintaan organisasi itu sendiri. Motivasi menjadi pendorong pegawai untuk meningkatkan prestasi, oleh sebab itulah seorang pimpinan dalam organisasi perlu memiliki kemampuan memotivasi bawahannya. Seperti dikemukakan Matutina (dalam Widyanti *et al.*, 2004:41), “Dari semua peranan pegawai dalam meningkatkan fungsi manajemen, menjadi kewajiban dari setiap pemimpin mendorong dan memotivasi bawahannya untuk berprestasi. Prestasi pegawai terutama ditentukan oleh kemampuan dan daya dorong (motivasi)”. Dari pendapat tersebut maka seorang pimpinan organisasi penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para bawahannya, sebab faktor ini sangat menentukan keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan.

Bagi setiap pegawai, organisasi merupakan tempat untuk memuaskan kebutuhan baik materiil maupun non materiil. Oleh karena itu, Sarwoto (dalam Mudita, 2004:34) mengemukakan bahwa salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan prestasi seseorang adalah dengan jalan menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi *basic personal needs* (kebutuhan dasar) seorang pegawai. Keinginan atau kebutuhan yang ada dalam diri seorang pegawai merupakan

rangsangan yang akan membangkitkan atau menumbuhkan motivasi pada dirinya, dimana motivasi yang telah ada pada diri orang tersebut akan menjadi pendorong baginya dalam usaha memenuhi kebutuhan. Dengan demikian motivasi sangat erat hubungannya dengan perilaku dan prestasi kerja seorang pegawai.

5. Pengembangan Karir dan Prestasi Kerja

Pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan (Marlow, 1995). Dengan kata lain bahwa tingkat kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat terjadi dalam sistem pengembangan karir dan orientasi karir pegawai. Oleh karena itu pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran secara terus-menerus. Pegawai yang kreatif akan memanfaatkan perubahan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan karir. Kesuksesan psikologis pada dasarnya merupakan tujuan tertinggi dari seorang pegawai, yaitu perasaan bangga atas prestasi yang diraihinya ketika tujuan terpenting dalam kehidupannya dicapai. Manajemen karir yang ada dalam organisasi akan menjadi suatu kekuatan dalam upaya mendorong pegawai agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh.

Tabel 2.2 Manfaat Sistem Pengembangan Karir

Manajemen/Supervisor	Pekerja (Employee)	Organisasi
Meningkatkan skill untuk mengelola karir mereka	Membantu/bermanfaat dalam kepuasan karir	Dapat menggunakan skill pekerja
Mendapatkan karyawan yang bernilai baik	Peningkatan kualitas dan kepuasan kerja	Penyebaran informasi pada semua level
Komunikasi yang baik antara manajer dan pekerja	Komunikasi yang baik antara pekerja dan pekerja manajer	Komunikasi yang baik dalam organisasi secara keseluruhan
Perencanaan pengembangan staf yang lebih realistis	Tujuan dan ekspektasi yang lebih realistis	Mendapatkan karyawan yang bernilai baik
Terdapat pengertian yang baik dari organisasi	Mendapat informasi saat ini dan dimasa datang dari perusahaan	Peningkatan efektivitas sistem personel
Productive performance apparsial discussion	Ada feedback untuk kinerja	Memberikan kesan pada publik sebagai “people developer”
Meningkatkan reputasi sebagai “people	Tanggung jawab individu yang besar	Mengklasifikasi tujuan organisasi yang lebih baik

developer”	untuk karirnya	
------------	----------------	--

Sumber :Leibowwitz dan Kaye (dalam Abdurrahman, 2005:14)

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam hal ini adalah bahwa tujuan utama pengembangan karir dalam manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk membangun dan memelihara efektivitas kemajuan kerja. Sesuai pendapat Alwi (2001:224) pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai bagian dari pengembangan karir pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ada saat ini maupun dimasa mendatang dengan terus meningkatkan suatu kinerja kearah yang lebih baik. Selain itu pelatihan dan pengembangan, juga berkaitan dengan penentuan karir pegawai dimasa yang akan datang berdasarkan kinerja yang telah ditunjukkannya.

6. Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja

Faktor yang sangat mempengaruhi prestasi kerja adalah komitmen, dimana ketika seseorang komit terhadap organisasinya maka dia akan bersedia untuk terlibat dalam kegiatan instansi (As'ad dalam Wulandari, 2008:22). Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya, dimana individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya penurunan kinerja.

Strees dan Shadur (dalam Putri, 2011:35) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, loyalitas oleh seorang pegawai terhadap organisasinya, dimana identifikasi yaitu penerimaan tujuan organisasi. Keterlibatan yaitu sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Loyalitas

yaitu kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

2.3 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

1. Pudjiastuti (2009). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Pegawai terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Perum Bulog Divisi Regional Jawa Tengah.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja pegawai dan pengembangan pegawai terhadap prestasi kerja pegawai pada Perum Bulog Divisi Regional Jawa Tengah. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Secara parsial, motivasi kerja dan pengembangan pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pada Perum Bulog Divre Jateng, dengan nilai uji t variabel motivasi kerja 3,233 dengan signifikansi 0,02, dan nilai uji t variabel pengembangan pegawai 5,356 dengan signifikansi 0,00. Sedangkan secara simultan diperoleh nilai uji F sebesar 30,56 dengan signifikansi 0,00. Secara umum, motivasi kerja dan pengembangan pegawai pada Perum Bulog Divisi Regional termasuk tinggi. Sedangkan prestasi kerja pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jawa Tengah termasuk sangat tinggi. Besar pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai adalah 9,73% dan besar pengaruh pengembangan pegawai terhadap prestasi kerja pegawai adalah 22,85%, sedangkan besar pengaruh motivasi kerja dan pengembangan pegawai terhadap prestasi kerja pegawai adalah 37,8%. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui pengaruh pengembangan pegawai lebih besar daripada motivasi, hal ini menggambarkan bahwa pengembangan pegawai di Perum Bulog Divre Jateng dapat berjalan lebih efektif. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian tersebut diketahui bahwa rendahnya motivasi kerja pegawai tersebut disebabkan kurangnya pemberian rangsangan kepada pegawai yang memiliki motivasi kerja melalui program *reward and punishment* agar mereka dapat lebih berprestasi. Sementara itu pengembangan karir berjalan lebih baik pada organisasi ini sehingga lebih berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hal ini disebabkan Perum Bulog Divisi

Regional Jawa Tengah mengajukan pegawai yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan agar mereka dapat mengikuti diklat dan memperoleh keterampilan untuk menyelesaikan tugasnya.

2. Rikiawan (2012) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu)

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan adanya pengaruh simultan dan parsial dari variabel kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *proportional random sampling*. Analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa ada pengaruh simultan yang signifikan dari variabel kemauan karyawan, kebanggaan karyawan dan kesetiaan karyawan terhadap Prestasi Karyawan (Y) yang dibuktikan dengan menggunakan uji F, dengan diketahui bahwa $\text{sig. } F \leq \alpha$ yaitu $0,000 \leq 0,05$, maka hasil regresi linier berganda adalah signifikan. Berdasarkan uji t juga dapat dibuktikan bahwa ada pengaruh parsial yang signifikan dari variabel kemauan karyawan dan kebanggaan Karyawan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan sig. t dari variabel Kemauan Karyawan sebesar 0,028. Sig t Kebanggaan Karyawan sebesar 0,020. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bukti bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Komitmen organisasional karyawan AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu yang mampu meningkatkan prestasi kerja dapat diketahui dari indikator kemauan dan kebanggaan. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa indikator kebanggaan memiliki factor dominan dalam mempengaruhi tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan.

3. Chandraningtyas, dkk (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional (studi pada

karyawan PT. Kusuma Karya Persada yang outsourcing di PT. Sasa Inti Probolinggo)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling* 98 orang responden dari populasi yang berjumlah 686 orang karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori, data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder, kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur menggunakan bantuan komputer program *AMOS for windows version 18*. Hasil analisis menunjukkan bahwa: variabel eksogen kepuasan kerja dan motivasi kerja terdapat pengaruh terhadap variabel endogen kinerja karyawan secara tidak langsung melalui komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional mampu memediasi variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja masih diperlukan adanya peningkatan motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan memberikan *stimuli* kepada karyawan. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa bahwa motivasi dan kepuasan kerja meningkatkan komitmen organisasional, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Artinya komitmen organisasi dalam penelitian ini mampu menjadi mediasi bagi variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Untuk mendapatkan suatu prestasi kerja yang baik bagi seorang pegawai maka dibutuhkan suatu keinginan yang kuat untuk bekerja. Keinginan tersebut terwujud dalam motivasi pegawai dalam bekerja. Pegawai yang mempunyai motivasi akan bekerja dengan baik. Selain motivasi kerja dari pegawai untuk meningkatkan kinerja, maka perlu juga adanya dukungan berupa pengembangan karir dari organisasi untuk menjalankan supaya mendapatkan hasil yang baik. Dengan memiliki motivasi yang ditunjang dengan pengembangan karir maka seorang pegawai akan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi. Alien

dan Meyer (dalam Buraidah, 2007:3) menyatakan dimensi komitmen organisasi (*organizational commitment*) terdiri dari tiga: *continuance commitment*, *affective commitment* and *normatif commitment*.

Husnan dan Ranupandojo (2013:56) menyebutkan bahwa hal terpenting yang harus diperhatikan adalah bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada siapa yang bekerja mengelola organisasi tersebut dan seberapa kompetensinya. Untuk alasan itulah, meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi memerlukan suatu motivasi yang terus menerus. Motivasi menurut teori kebutuhan Maslow adalah kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki terdiri dari fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dengan demikian, bila terdapat anggota organisasi terdorong (motivasi) maka mereka akan berusaha dengan segala daya dan upaya, tetapi kemungkinan tingkat upaya yang tinggi ini tidak serta merta menghantarkan ke hasil kinerja yang menguntungkan jika tidak diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi, serta kekurangannya kemampuan diantara masing-masing anggota organisasi dengan demikian, kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui motivasi, karena kinerja menyangkut tentang kualitas, kuantitas dan efektifitas pekerjaan.

Motivasi dengan prestasi kerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena motivasi merupakan suatu dorongan individu untuk berperilaku dan melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan perlu motivasi sehingga apa yang akan dilakukan atau dikerjakan dapat mencapai hasil atau kualitas hasil kerja yang diharapkan. Hubungan motivasi dan prestasi kerja pegawai menurut Amstrong (dalam Segara, 2014) bahwa motivasi mempunyai hubungan dengan prestasi kerja, dan prestasi kerja tidak mungkin akan menghasilkan pekerja yang lebih baik apabila tidak disertai dengan perubahan, pengetahuan dan perilaku karena kedua unsur tersebut merupakan suatu masalah yang sangat penting dalam meningkatkan kerja yang sangat baik.

Selain motivasi, yang juga berperan penting dalam menunjang prestasi kerja adalah pengembangan karir. Pentingnya pengembangan karir dalam menunjang prestasi pegawai seperti disampaikan Nawawi (2001:54), bahwa pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan yang

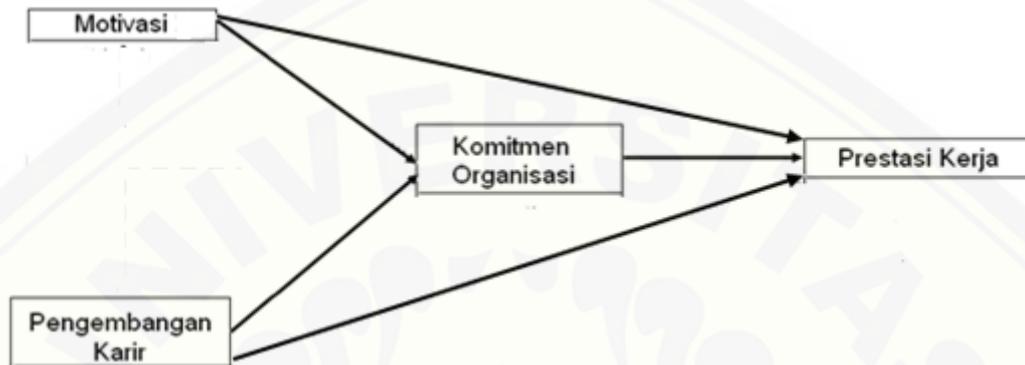
difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pegawai. Dengan pendekatan baru diartikan pengembangan karir bukan sekedar promosi jabatan/posisi yang lebih tinggi, tetapi juga merupakan dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan organisasi yang berarti juga motivasi untuk mewujudkan karir yang sukses. Suradji (2009:78), “pengembangan karir adalah proses identifikasi potensi atau kemampuan pegawai dengan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi atau kemampuan tersebut”. Pengembangan karir juga dapat diartikan sebagai peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Simamora (2001:504) menyatakan bahwa melalui perencanaan karir (*career planning*), seseorang dapat mengevaluasi kemampuan dan minatnya, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas pengembangan praktisi. Phoobe dan Steband (2007:140) menyatakan pengembangan karir dalam suatu organisasi identik dengan peningkatan pendidikan, pelatihan, mutasi kerja dan promosi jabatan.

Motivasi dan pengembangan karir merupakan alasan dari kesediaan pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo untuk bekerja, yang merupakan dorongan ataupun perangsang diri seorang pegawai. Lebih konkrit lagi, bahwa dorongan-dorongan atau perangsang tersebut berupa kebutuhan yang timbul dalam diri seorang karyawan yang harus dipenuhi dengan bekerja yang pada akhirnya akan diperoleh suatu hasil kerja yang memuaskan. Kepuasan ini melahirkan komitmen pegawai terhadap organisasi menjadi lebih baik. Pegawai pada akhirnya akan memiliki sikap positif yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja sesuai dengan harapan organisasi.

Pigors dan Myers (1961:33) menjelaskan bahwa manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM. Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (*reward system*), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perubahan, pengobatan, dan lain-lain dan juga berupa immaterial seperti; kesempatan untuk

pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktas kerja. (<http://www.psychologymania.com>).

Berdasarkan latar belakang, landasan teori, serta kerangka berpikir maka model analisis dalam penelitian ini bisa dilihat pada gambar sebagai berikut.

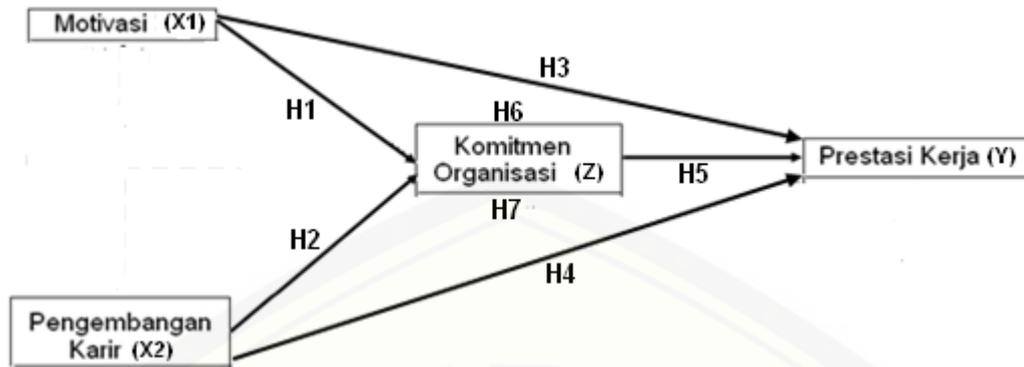


Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Sebelum melakukan penelitian ilmiah diperlukan hipotesis tentang penelitian tersebut yang berupa kesimpulan awal tentang masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2006:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan uraian di atas dan sesuai dengan perumusan masalah yang ada dalam penelitian ini maka dapat digambarkan pengaruh antar variabel dan hipotesis penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3 Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

Selanjutnya hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H1) : Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo

Hipotesis 2 (H2) : Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo

Hipotesis 3 (H3) : Motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo

Hipotesis 4 (H4) : Pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo

Hipotesis 5 (H5) : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo

Hipotesis 6 (H6) : Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo

Hipotesis 7 (H7) : Pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo

BAB III METODE PENELITIAN

Suatu kegiatan penelitian didalamnya diperlukan suatu aturan yang standar mengenai keilmiahan penelitian. Metode penelitian merupakan cara untuk memecahkan masalah yang harus ditempuh untuk menemukan data yang menjadi tujuan oleh peneliti sehingga berguna dalam penelitian.

3.1 Tipe Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian kausal. Penelitian kausal merupakan penelitian yang bertujuan utama membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan memengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2006:30) “desain kausal adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi)”.

3.2 Obyek Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah DPUBMP Kabupaten Situbondo yang berlokasi di Jalan Baluran No 3 Situbondo. Alasan peneliti memilih lokasi ini karena DPUBMP merupakan lembaga yang memiliki peran vital dalam membantu tugas bupati dalam bidang bina marga dan pengairan. Jalan raya dan pengairan merupakan infrastruktur transportasi serta pertanian yang merupakan infrastruktur penting di Kabupaten Situbondo. DPUBMP Kabupaten Situbondo sebagai institusi pelayanan teknis yang mempunyai tugas wewenang di bidang pelayanan publik sehingga dituntut adanya kinerja pegawai yang baik dan profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya. DPUBMP menghabiskan dana anggaran paling besar dibanding dinas/SKPD lain, sehingga menarik untuk diamati prestasi kerja pegawai sebagai penggerak organisasi vital.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan penuntun bagi peneliti dalam rangka pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel dalam penelitian belum sepenuhnya siap diukur sehingga perlu dioperasionalkan. Berkaitan dengan definisi operasional Singarimbun dan Effendi (1995:46) mengungkapkan pendapatnya sebagai berikut.

“Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel”.

Definisi operasional merupakan penjabaran dari konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel ke dalam pengertian yang lebih konkret dan dapat diukur, dalam penelitian ini variabel yang perlu dioperasionalkan adalah motivasi dan pengembangan karir sebagai variabel bebas (X), komitmen organisasi sebagai variabel perantara (Z), dan prestasi kerja sebagai variabel terikat (Y).

3.3.1 Operasional Variabel Bebas (X)

1. Motivasi (X1) adalah daya dorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan beberapa kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menaikkan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini motivasi menggunakan indikator-indikator sebagai berikut.
 - a. Kebutuhan fisiologis yaitu suatu kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia. Itemnya adalah menerima gaji yang cukup untuk hidup dan dapat memenuhi kebutuhan pangan, sandang, dan papan.
 - b. Kebutuhan rasa aman yaitu suatu kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya. Itemnya adalah menerima kenaikan gaji secara teratur dan memiliki asuransi kesehatan.
-

- c. Kebutuhan akan sosialisasi yaitu suatu kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial yang membutuhkan pergaulan. Itemnya adalah kesempatan bergaul dengan rekan kerja dan bekerja dalam kelompok yang sebanding.
 - d. Kebutuhan penghargaan yaitu kebutuhan seseorang untuk mendapatkan penghargaan dari lingkungan sekitar. Itemnya adalah menerima penghargaan atas kinerja.
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan seseorang untuk menunjukkan keberadaan dirinya. Itemnya adalah kesempatan seseorang untuk menjadi seorang yang sesuai dengan apa yang diinginkan.
2. Pengembangan karir adalah upaya yang terorganisir dalam suatu periode waktu tertentu untuk meningkatkan kemungkinan perbaikan pertumbuhan kinerja tugas, sesuai dengan pendidikan dan pelatihan serta kegiatan mutasi dan promosi.
- a. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu upaya sadar dan terencana untuk dapat memberikan suatu wahana dan wawasan tentang pengetahuan kerja dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai orientasi kemajuan pekerjaan. Pengembangan pendidikan yaitu peningkatan latar belakang pendidikan, jenjang pendidikan, disiplin ilmu, pelatihan keterampilan dan pengembangan sikap.
 - i. Pegawai diberikan peluang untuk meningkatkan pendidikan sesuai latar belakang pendidikan
 - ii. Jenjang pendidikan pegawai menjadi penilaian untuk pengembangan karir
 - iii. Karir pegawai disesuaikan dengan disiplin ilmu yang dimiliki
 - iv. Pegawai diberikan pelatihan keterampilan di bidang kerja yang ditekuni
 - v. pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dapat membantu dalam menambah pengetahuan
-

- vi. pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dapat membantu dalam menambah ketrampilan dalam melaksanakan tugas-tugas.
 - vii. Pegawai dituntut untuk mampu mengembangkan sikap yang baik dalam bekerja sama dengan rekan maupun atasan
- b. Mutasi dan promosi adalah pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai/ proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang pegawai dalam lingkup organisasi. Indikatornya berupa pemberian penghargaan, pengangkatan dalam jabatan, pemindahan dalam jabatan dan pemberhentian dalam jabatan.
- i. Prestasi yang dicapai pegawai diberikan penghargaan oleh organisasi
 - ii. Pengangkatan dalam jabatan sesuai dengan pencapaian hasil kerja
 - iii. Pemindahan dalam jabatan untuk menambah pengalaman kerja pegawai
 - iv. Pemberhentian pegawai sebagai mutasi hukuman yang diberikan apabila melanggar aturan yang berlaku
 - v. Mutasi pegawai meliputi : perpindahan pegawai baik intern SKPD (Satuan Kerja Perangkat daerah) ataupun lintas SKPD yang dapat mengasah pengetahuan dan ketrampilan pegawai.

3.3.2 Operasional Variabel Terikat

Prestasi Kerja (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam penelitian ini, pengukuran prestasi kerja pegawai dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut.

- a. Kualitas
- Merupakan mutu *output* yang harus dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya
- i. Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar
 - ii. Kelengkapan dalam melaksanakan pekerjaan
-

- iii. Memelihara tempat kerja dengan baik
 - iv. Melakukan perencanaan kerja
 - v. Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan
 - vi. Menggunakan keterampilan yang dimiliki
- b. Kuantitas
- Merupakan jumlah keluaran atau *output* yang harus dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya
- i. Jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu
 - ii. Keseimbangan antara banyaknya hasil kerja dengan target yang dibebankan
 - iii. bersedia melakukan tugas yang diberikan organisasi di luar jam kerja ketika dibutuhkan
 - iv. menyelesaikan pekerjaan dengan segera
- c. Keandalan
- Keandalan adalah dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- i. memperhatikan ketepatan waktu
 - ii. bekerja dengan baik meskipun tidak sedang diawasi
 - iii. serius untuk menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas
 - iv. mampu menjalankan setiap instruksi/perintah
 - v. memiliki inisiatif dalam bekerja
- d. Sikap
- Meliputi sikap terhadap organisasi, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama
- i. Mampu bekerja sama dengan rekan kerja
 - ii. Mampu bekerja sama dengan atasan
 - iii. Bersedia memberi bantuan kepada rekan kerja
 - iv. Dapat berkomunikasi dengan baik dalam menyampaikan kritik/saran/koreksi kepada rekan kerja dan atasan
 - v. Memiliki kemauan untuk meningkatkan kemampuan diri
-

3.3.3 Operasional Variabel Perantara

Komitmen organisasi adalah totalitas kerja terhadap instansi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari instansi, serta keinginan untuk bertahan di dalam instansi. Indikator komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.

- a. *Affective commitment*:
 - i. merasa senang dengan bidang pekerjaan yang diberikan
 - ii. merasa bangga dengan pekerjaan yang diberikan organisasi
 - iii. bangga bias terlibat dalam setiap kegiatan organisasi
 - iv. ikut merasakan permasalahan di organisasi
- b. *Continuance Commitment*:
 - i. merasa senang bisa menghabiskan sisa karir bersama organisasi
 - ii. kebersamaan di organisasi
 - iii. keinginan untuk bertahan di organisasi
- c. *Normative Commitment*:
 - i. Mengembangkan nilai-nilai kerja yang dianut organisasi
 - ii. tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan atasan
 - iii. tidak ingin meninggalkan organisasi

3.4 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang berfungsi mengukur indikator variabel yang menghasilkan data ordinal. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Hasan, 2004:21). Penilaian terhadap jawaban yang ada dapat disederhanakan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Item Skala Likert

No	Jawaban	Skor	
		Positif	Negatif
1.	a selalu/sangat setuju/sangat sesuai	5	1
2.	b sering/setuju/sesuai	4	2
3.	c kadang-kadang/kurang setuju/kurang sesuai	3	3
4.	d jarang/tidak setuju/tidak sesuai	2	4
5.	e tidak pernah/sangat tidak setuju/sangat tidak sesuai	1	5

Oleh karena data pengamatan yang diperoleh memiliki skala pengukuran ordinal, agar dapat dianalisis menggunakan *Alfa Cronbach* dalam uji reliabilitas dan *product moment* dalam uji validitas, serta dalam analisis jalur maka dilakukan proses transformasi data dari skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval melalui suatu metode yang dikenal sebagai *method of successive interval*, yang pada hakekatnya adalah untuk menempatkan setiap objek ke dalam interval (Ghozali:2005:65).

Langkah-langkah untuk melakukan transformasi data adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil jawaban responden, untuk setiap pernyataan, hitung frekuensi setiap pilihan jawaban.
2. Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan, hitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
3. Berdasarkan proporsi tersebut, untuk setiap pernyataan, hitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
4. Untuk setiap pernyataan, tentukan nilai batas untuk Z untuk setiap pilihan jawaban.
5. Hitung nilai numerik penskalaan (skala value) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan berikut:

$$\text{Scale Value} = \frac{\text{Density at Lower limit} - \text{Density at Uper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

Dimana:

- *Density at Lower limit* = Kepadatan batas bawah
- *Density at Upper Limit* = Kepadatan batas atas
- *Area Under Upper Limit* = Daerah dibawah batas atas
- *Area Under Lower Limit* = Daerah dibawah batas bawah

Hitung skor (nilai hasil transformasi) untuk setiap pilihan jawaban dengan persamaan berikut : $Score = Scale Value + Scale Value_{Minimum} + 1$

3.5 Jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo.

2. Data sekunder

Data dan sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Data sekunder diharapkan dapat berperan membantu mengungkap data yang diharapkan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah catatan-catatan pembukuan dan arsip di Kantor DPUBMP Kabupaten Situbondo.

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Menurut Ridwan dan Kuncoro (2007:38), yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian atau populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri Kantor DPUBMP Kabupaten Situbondo. Jumlah seluruh PNS di DPUBMP Kabupaten Situbondo yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah 123 orang.

3.6.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2006:131). Apabila subyek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil semua sedangkan jika subyek penelitian lebih dari 100 maka dapat diambil 10% sampai 15% atau 20% sampai 25% dari populasi. Penarikan sampel menggunakan teknik *Proportional Random Sampling* dengan penentuan ukuran sampel berdasarkan rumus Slovin (Umar, 1999) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Besar Populasi

e = Tingkat Kepercayaan (5% = 0,05)

Dalam penelitian ini kriteria sampel yang digunakan adalah pegawai di lingkup DPUBMP Kabupaten Situbondo yang sudah berstatus sebagai PNS. Dari sebanyak 123 pegawai di DPUBMP Kabupaten Situbondo selanjutnya dapat dihitung sampel penelitian sebagai berikut:

$$n = \frac{123}{1 + (123)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{123}{1 + (123)(0,0025)}$$

$$n = \frac{123}{1 + 0,3075}$$

$$n = \frac{123}{1,3075}$$

$$= 94,073$$

$$= 95$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui jumlah sampel sebanyak 95 orang. Selanjutnya proporsi sampel dapat dibagi sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Pembagian Sampel Penelitian

Divisi/Bagian	Jumlah Pegawai	Proporsi	Pembulatan
Bagian Tata Usaha	18	$\frac{18}{123} \times 95 = 13,9$	14
Bidang Bina Marga	18	$\frac{18}{123} \times 95 = 13,9$	14
Bidang Pengairan	22	$\frac{22}{123} \times 95 = 17,0$	17
Bidang Sarana dan Prasarana	14	$\frac{14}{123} \times 95 = 10,8$	11
UPTD	51	$\frac{51}{123} \times 95 = 39,4$	39
Jumlah	123	95,0	95

Sumber: Bagian Tata Usaha, diolah

Berdasarkan perhitungan sampel diperoleh jumlah sampel penelitian sebanyak 95 orang. Pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi yaitu seksi-seksi yang ada di DPUBMP Kabupaten Situbondo. Selanjutnya dilakukan tehnik *Random Sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak sederhana dengan menggunakan tabel bilangan angka acak untuk mendapatkan responden terpilih. Peneliti membagikan 100 kuesioner untuk mengantisipasi kemungkinan adanya kuesioner yang rusak atau tidak kembali.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, data menjadi suatu hal yang penting karena data akan mempermudah dalam menganalisis suatu masalah. Hakekat kegiatan penelitian berusaha memperoleh data untuk menyelesaikan beberapa fenomena yang akan dibahas. Untuk mendapatkan data-data dengan objek penelitian yang akurat maka harus digunakan teknik-teknik yang tepat. Data merupakan suatu yang penting dalam sebuah penelitian. Data merupakan bahan keterangan tentang suatu objek penelitian yang diperoleh di lokasi penelitian (Bungin, 2008:119). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian oleh peneliti. Sugiyono (2006:145) menjelaskan bahwa:

“observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi maka tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain”.

Jadi observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti melalui pengamatan dan pencatatan di wilayah penelitian secara sistematis mengenai fenomena-fenomena, tingkah laku atau kejadian-kejadian yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Observasi dilakukan peneliti dengan mengamati secara langsung pegawai di DPUBMP Kabupaten Situbondo berkaitan dengan motivasi, pengembangan karir, komitmen organisasi, dan prestasi kerja.

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi sebagai salah satu cara pengumpulan data dengan menggunakan arsip-arsip, surat-surat dokumen-dokumen, yang berfungsi sebagai sarana dalam pengumpulan data sebagai sumber informasi. Hal ini juga digunakan sebagai pelengkap dari data yang telah diperoleh melalui teknik yang lainnya. Menurut Nawawi (1998:133) teknik dokumentasi adalah sebagai berikut.

“Teknik mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis terutama berupa arsip-arsip termasuk juga buku-buku tentang pendapat teori, dalil, atau hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penyelidikan. Oleh karena dalam setiap penelitian tidak pernah dapat dilepaskan dari literatur-literatur ilmiah, maka kegiatan studi kepustakaan ini menjadi sangat penting”.

Dokumentasi yang diambil oleh peneliti berasal dari Kantor DPUBMP Kabupaten Situbondo 2012-2013.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu cara untuk memperoleh data dengan jalan mengajukan pertanyaan secara tertulis dan dijawab secara tertulis pula oleh responden. Seperti dikemukakan Sugiyono (2006:142), “kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Penelitian ini menggunakan angket tertutup untuk mendapatkan data berupa jawaban dari responden. Penyebaran kuesioner dilakukan peneliti dengan mendatangi dan membagikan langsung kuesioner kepada responden penelitian.

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan kuesioner merupakan hal yang paling penting dalam penelitian ini. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Apabila alat yang dipakai dalam proses pengumpulan data tidak valid dan tidak dapat dipercaya maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan sebenarnya. Oleh sebab itu, suatu alat pengukur perlu di uji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun memiliki validitas atau tidak. Dan hasilnya ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur (Indriantoro dan Supomo, 2009: 181). Jika peneliti menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, maka kuesioner tersebut harus mengukur apa yang ingin diukurnya.

Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu data adalah $r_{hitungl}$ (koefisien korelasi) lebih besar dari r_{tabel} (nilai kritis) pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Bila koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat ukur tersebut valid. rumus korelasi Product Moment sebagaimana yang dikutip Sugiyono (2006:228) sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2005: 41), uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas ini menggunakan reliabilitas konsistensi internal yaitu teknik *Cronbach Alpha* (α). Apabila hasil pengujian *Cronbach Alpha* > 0.60 maka dapat dikatakan bahwa konstruk atau variabel ini adalah reliabel (Ghozali, 2005:42). Rumus koefisien reliabilitas *Alfa Cronbach* menurut Sugiyono (2006:365) adalah sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

Dimana :

K = mean kuadrat banyaknya subyek

$\sum s_i^2$ = mean kuadrat kesalahan

s_t^2 = varians total.

Sedangkan untuk rumus varians total dan varians item adalah sebagai berikut:

$$s_t^2 = \frac{\sum x_t^2}{n} - \frac{(\sum x_t)^2}{n^2}$$

$$s_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

Dimana:

JK_i = jumlah kuadrat seluruh skor item

JK_s = jumlah kuadrat subyek.

3.9 Teknik Analisis Data

Langkah selanjutnya dari penelitian ini adalah analisis data. Analisis data dapat dilakukan apabila semua data yang diperlukan telah diperoleh. Metode analisis data merupakan langkah bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan menguji kembali tingkat kebenaran hipotesis dengan menganalisis data. Menurut Sugiyono (2006:147):

“dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diujikan”.

Tahap analisis data dan penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan perkembangan dari regresi linier berganda metode kuadrat kecil (*Ordinary Least Square/OLS*). Metode ini merupakan metode yang paling sesuai dalam model ekonometrika regresi linier berganda (Gujarati, 1995:81). Selain itu, metode ini konsisten dan sederhana, karena gangguan populasi didistribusikan secara normal.

Analisis jalur diperkenalkan oleh Sewall Wright, merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Manfaat analisis jalur adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Guna menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis maka alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software SPSS 16 for windows*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung

maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien (β) yang signifikan terhadap jalur.

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama dalam analisis jalur adalah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram. Diagram yang digunakan dalam analisis jalur disebut diagram jalur (*path Diagram*) dan bentuknya ditentukan oleh preposisi teoritik yang berasal dari kerangka berpikir tertentu. Pengembangan diagram jalur bertujuan untuk menggambarkan hubungan kausalitas yang ingin diuji. Biasanya hubungan kausalitas dinyatakan dalam bentuk persamaan yang dibuat sebelum dilakukan analisis jalur. Hubungan kausalitas itu dapat juga digambarkan dalam sebuah diagram jalur (Suwarno, 2007:69).

2. Konversi Diagram Path ke Persamaan Struktur

Untuk penyelesaian analisis jalur dengan metode kuadrat terkecil maka dalam penelitian ini terdapat dua substruktur. Substruktur pertama adalah pengaruh variable motivasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi, sedangkan substruktur kedua adalah pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja. Kedua substruktur pada penelitian ini dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$\text{Substruktur I : } Z = \beta_{zx_1} + \beta_{zx_2} + \varepsilon_1$$

$$\text{Substruktur II : } Y = \beta_{yx_1} + \beta_{yx_2} + \beta_{yz} + \varepsilon_2$$

Dimana :

Y = Prestasi Kerja

X_1 = Motivasi

X_2 = Pengembangan Karir

Z = Komitmen Organisasi

ε_{12} = *measurement error*

Keterangan:

βZX_1 = koefisien pengaruh X_1 terhadap Z

βZX_2 = koefisien pengaruh X_2 terhadap Z

βYX_1 = koefisien pengaruh X_1 terhadap Y

βZX_2 = koefisien pengaruh X_2 terhadap Y

βYZ = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

3. Pemeriksaan Asumsi Model Analisis Jalur

Secara teoritis analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi sehingga asumsi-asumsi regresi juga terikat pada analisis jalur tersebut. Seperti dinyatakan Ghozali (2005:86) bahwa asumsi yang paling fundamental dalam analisis *multivariate* adalah normalitas. Analisis jalur pastinya termasuk dalam analisis *multivariate* karena pasti menggunakan lebih dari 1 variabel. Selain normalitas, uji prasyarat yang lain adalah multikolinieritas. Selain itu, prasyarat yang lain adalah uji linearitas, skala datanya harus interval, dan uji autokorelasi. Menurut Olobatuyi (2006) *the assumptions for path analysis include: linearity, interval level of measurement, normality, and autocorrelation* (<http://olahdata.com>). Namun, autokorelasi bisa diabaikan apabila data berupa data *cross section* bukan *time series*. Seperti diterangkan oleh Stokes (1997), Armstrong (2001), Doane, et al (2008), Verbeek (2008) dan Abrams (2010) bahwa uji autokorelasi bisa diabaikan dalam penelitian yang menggunakan data *cross-section* (<http://olahdata.com>). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, maka uji prasyarat analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji linieritas.

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak yang digunakan dalam penelitian adalah data yang distribusi normal. Dalam penelitian ini normalitas data dilihat

dengan *Kolmogorov Smirnov test* (dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%). Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogorov Smirnov test* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kolinearitas ganda terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna antar variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel secara individu terhadap variabel terikat.

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai $VIF > 5$, maka terjadi multikolinearitas. Begitupun sebaliknya, jika nilai $VIF < 5$, maka tidak terjadi multikolinearitas (Gujarati, 1999:299).

c. Uji Linieritas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik (Ghozali, 2005:93). Dengan uji ini akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik.

Dalam penelitian ini untuk mengetahui terpenuhinya asumsi linearitas digunakan bantuan SPSS dengan melihat nilai deviation from linearity yang akan menunjukkan seberapa jauh model kita menyimpang dari model linier. Jika hasilnya tidak signifikan ($p > 0,05$) maka model dapat dikatakan linier.

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji Pengaruh Langsung

Uji signifikansi untuk koefisien jalur pengaruh langsung sama seperti pada uji koefisien regresi metode OLS dengan menggunakan t-tes. Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh langsung dari variabel bebas secara parsial (individu) terhadap variabel tidak bebas dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2006:84):

$$t = \frac{b_1}{S_{(b_1)}}$$

Dimana:

b_1 = koefisien regresi linier dari X_1 dan X_2

S = *standart error* dari b_1, b_2

Perumusan Hipotesis:

- 1) $H_0 : b_1 = b_2 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas X_i dengan Y secara individu..
- 2) $H_0 \neq b_1 \neq b_2 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara X_i dengan Y .

Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf nyata (α) yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan : $df = (n - k)$.

Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- 1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

b. Uji Pengaruh Tak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh tidak langsung motivasi dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (dalam Baihaqi, 2010:72) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel perantara (Z).

Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Z = \frac{axb}{S_{ab}}$$

Nilai Z hitung ini dibandingkan dengan nilai z tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,96. Jika nilai Z hitung lebih besar dari nilai Z tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi dari variabel perantara.

c. Uji Serempak (Uji F)

Uji F dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Perumusan hipotesis:

- 1) $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- 2) $H_0 \neq b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Pengujian melalui Uji F ini dengan jalan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada taraf nyata (α) yang digunakan sebesar 5 % dengan derajat kebebasan : $df (k - 1) (n - k - 1)$. Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- 1) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

- 2) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

Sebelum berdirinya Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pengairan (DPUBMP) Kabupaten Situbondo bernama Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Situbondo merupakan salah satu Dinas Daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Situbondo Nomor 26 Tahun 2000 Tentang Pembentukan Organisasi Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo, yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2001, kemudian Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2002, kemudian pada tahun 2008 DPUK diganti dengan nama Dinas Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Situbondo, berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Situbondo Nomor 7 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja Dinas daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo.

Selanjutnya pada tahun 1982 dengan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo nomor: 20 Tahun 1981 tentang pembentukan susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pekerjaan Umum Daerah. Saat itu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Situbondo membawahi seksi Pengairan, seksi Bina Marga, Seksi Cipta Karya dan Seksi Peralatan dan Perbekalan. Pada tahun 2000 dengan Peraturan Daerah Kabupaten Situbondo Nomor 18 tahun 2000, Seksi Bina Marga dan Seksi Pengairan digabung menjadi satu dinas yang dipimpin seorang Kepala Dinas menjadi Dinas Bina Marga dan Pengairan. Selanjutnya Seksi Cipta Karya menjadi Dinas Cipta Karya dan Pembinaan Prasarana Daerah yang juga dipimpin seorang Kepala Dinas. DPUBMP memiliki tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dibidang Bina Marga dan Pengairan. DPUBMP memiliki fungsi; perumusan kebijakan teknis dibidang Bina Marga dan Pengairan, pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum, pembinaan terhadap unit pelaksana teknis dinas dan cabang dinas dibidang bina marga dan pengairan, pengelolaan urusan ketatausahaan dinas.

Dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, dan wewenangnya DPUBMP dibantu oleh UPTD (Unit Pelaksana Teknis Dinas) yang tersebar dalam enam wilayah kerja se Kabupaten Situbondo. UPTD-UPTD ini menjadi ujung tombak dalam hal pelayanan terhadap masyarakat, terutama di bidang pengairan. Para juru pengairan yang bekerja sama dengan Himpunan Pengguna Air (HIPPA) menjadi sebuah pelayanan terdepan yang dituntut untuk siap sedia selama 24 jam dalam hal pelayanan pada masyarakat.

Dalam perkembangan selanjutnya Dinas Bina Marga dan Pengairan pada Bulan September 2014 telah dikukuhkan menjadi Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pengairan (DPUBMP) sebagai aktualisasi garis koordinasi kepada Kementerian Pekerjaan Umum.

4.1.1 Visi dan Misi

Visi

Terpenuhinya kebutuhan kehidupan masyarakat lingkup bidang bina marga dan pengairan.

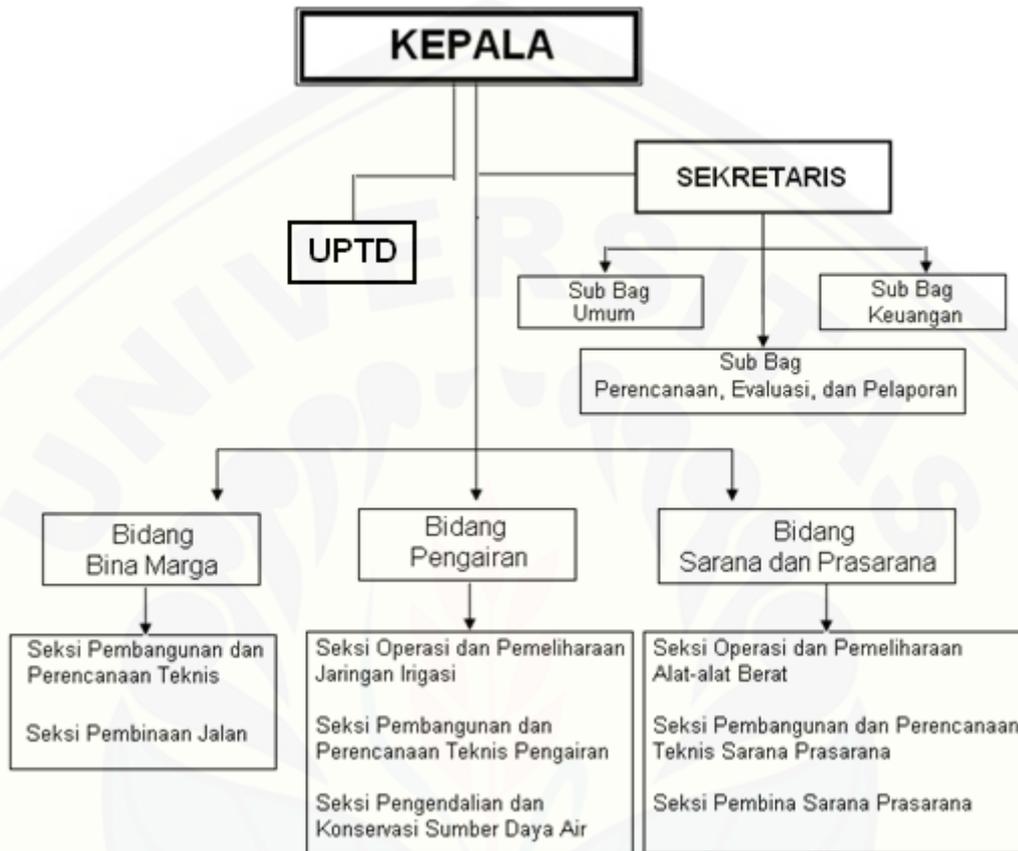
Misi

- a. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dengan menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi dibidang kebinamargaan dan pengairan.
- b. Meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat dibidang kebinamargaan serta pengairan.

4.1.2 Struktur Organisasi

Suatu organisasi agar dapat menjalankan kegiatan dengan lancar, tertib, maka diperlukan adanya alat atau sarana yaitu struktur organisasi. Pada hakikatnya instansi terdiri dari orang-orang yang kegiatannya harus dikoordinasikan yang tercermin dalam sebuah kerangka kerja yang tertib, logis, dan serasi yang saling berhubungan dan kerja sama atas dasar pembagian kerja. Adapun struktur organisasi beserta uraian tugas dan tanggungjawab masing-masing jabatan disajikan sebagai berikut:

**STRUKTUR ORGANISASI PADA DPUBMP
KABUPATEN SITUBONDO**



Gambar 4.1 Struktur Organisasi DPUBMP Kabupaten Situbondo
Sumber: Peraturan Bupati Situbondo No 2 Tahun 2014

a. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas memimpin, melakukan koordinasi dan pengendalian dalam penyelenggaraan kegiatan di bidang bina marga dan pengairan

b. Sekretaris

Sekretariat mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam pengkoordinasian, penyusunan program dan pelaksanaan evaluasi penyelenggaraan tugas-tugas Bidang secara terpadu dan tugas pelayanan administratif kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Dinas

Tugas pokok:

1. Pelaksanaan tata usaha kantor, perlengkapan, urusan rumah tangga Dinas, dan administrasi di lingkungan Dinas;
2. Penyusunan rencana kegiatan tahunan Dinas;
3. Pengkoordinasian penyusunan program dan penyelenggaraan tugas– tugas bidang secara terpadu;
4. Penyiapan bahan evaluasi tugas – tugas bidang secara terpadu;
5. Pelaksanaan urusan keuangan;
6. Pelaksanaan urusan umum;
7. Pelaksanaan urusan kepegawaian;
8. Pelaksanaan kegiatan ketatausahaan
9. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas; dan
10. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

c. Sub Bagian Umum

Tugas pokok:

1. Pelaksanaan urusan rumah tangga dan protokol Dinas;
 2. Pelaksanaan pengadaan kebutuhan barang dan pengadministrasian barang-barang keperluan dinas dan perbekalan lain;
 3. Pelaksanaan urusan surat–menyurat;
 4. Pencatatan dan pelaporan barang inventaris
 5. Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan;
 6. Pembuatan laporan inventarisasi barang (aset) Dinas;
 7. Penyelenggaraan tugas kepegawaian Dinas yang meliputi pengumpulan data kepegawaian, pembuatan Daftar Urut Kepangkatan, mempersiapkan usulan-usulan yang menyangkut kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, mutasi pegawai, pengangkatan dan pemberhentian pegawai;
 8. Penyelenggaraan kesejahteraan pegawai;
 9. Penyusunan Laporan Kepegawaian;
 10. Pelaksanaan ketatausahaan;
 11. Pelaporan hasil pelaksanaan tugasnya kepada Sekretaris ; dan
-

12. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Sub Bagian Keuangan

Tugas pokok:

1. Pelaksanaan administrasi keuangan Dinas yang meliputi pembuatan neraca, pembukuan realisasi penggunaan anggaran dan belanja Dinas serta pembayaran gaji/honorarium pegawai sesuai ketentuan yang berlaku;
2. Penyiapan laporan pertanggungjawaban keuangan dan akuntabilitas kinerja Dinas;
3. Pengurusan penyelesaian tuntutan ganti – rugi dan biaya pengeluaran dinas;
4. Pelaksanaan ketatausahaan;
5. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Sekretaris ;
6. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

e. Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan

Tugas pokok:

- a. Bertanggung jawab atas penyusunan Rencana Kerja Anggaran Instansipenyusunan Renstra dan Renja Dinas;
 - b. Penyusunan RKA dan DPA Pendapatan, Belanja dan Pembiayaan Dinas;
 - c. Penyusunan Budaya Kerja Dinas;
 - d. Penyusunan LAKIP Dinas;
 - e. Penyusunan evaluasi kegiatan Dinas;
 - f. Penyelenggaraan sistem pengendalian intern dinas;
 - g. Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD);
 - h. Pelaksanaan ketatausahaan;
 - i. Pelaporan hasil pelaksanaan tugasnya kepada Sekretaris dan
 - j. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.
-

f. Bidang Bina Marga

Bidang Bina Marga mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas DPUBMP di bidang kebinamargaan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, maka Bidang Bina Marga mempunyai fungsi-fungsi diantaranya:

- 1) Menyusun dan mengusulkan Format Tenaga Kerja (FTK).
- 2) Perumusan kebijaksanaan teknis operasional pengelolaan jalan dan jembatan;
- 3) Pembinaan dan pengawasan pembangunan jalan dan jembatan;
- 4) Pelaksanaan analisis dan evaluasi fungsi dan status jalan dan jembatan;
- 5) Pelaksanaan kegiatan ketatausahaan;
- 6) Pelaporan hasil pelaksanaan tugas; dan
- 7) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

1. Seksi Pemeliharaan Jalan dan Jembatan

Seksi Pemeliharaan Jalan dan Jembatan mempunyai tugas memelihara fungsi jalan dan jembatan serta kelengkapannya sesuai pada tingkat kecepatan, keamanan, dan kenyamanan pengguna jalan. Dalam melaksanakan tugas, Seksi Pemeliharaan Jalan dan Jembatan menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan dan pengawasan pelaksanaan pemeliharaan jalan dan jembatan serta kelengkapannya;
- b. Pelaksanaan survei dan rehabilitasi/penanganan darurat akibat bencana alam;
- c. Pelaksanaan ketatausahaan;
- d. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Bina Marga; dan
- e. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Bina Marga sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis

Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis mempunyai tugas pelaksanaan, pengumpulan data teknis dan pembuatan estimasi biaya kegiatan

bidang kebinamargaan. Dalam melaksanakan tugas, Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan kegiatan survei dan penelitian dalam penyusunan dokumen perencanaan dan kelengkapannya pada setiap kegiatan kebinamargaan;
- b. Pelaksanaan kegiatan peningkatan, rehabilitasi, dan pemeliharaan jalan dan jembatan;
- c. Pengawasan pelaksanaan kegiatan peningkatan, rehabilitasi, dan pemeliharaan jalan dan jembatan;
- d. Pengadaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan di bidang kebinamargaan;
- e. Pelaksanaan survei dan rehabilitasi/penanganan darurat akibat bencana alam;
- f. Pelaksanaan ketatausahaan;
- g. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Bina Marga; dan
- h. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Bina Marga sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Seksi Pembinaan Jalan

Seksi Pembinaan Jalan mempunyai tugas mengadakan pembinaan kondisi jalan termasuk bahu jalan untuk kelayakan pelayanan bagi pengguna jalan. Dalam melaksanakan tugas Seksi Pengaturan dan Pembinaan Jalan menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan inventarisasi dan aktualisasi data kondisi jalan dan jembatan serta kelengkapannya;
 - b. Pelaksanaan studi kelayakan dan analisa mengenai dampak lingkungan pembangunan dan pemeliharaan jalan dan jembatan serta kelengkapannya;
 - c. Pelaksanaan pemberian dispensasi, rekomendasi pemanfaatan ruang manfaat jalan, ruang milik jalan dan ruang pengawasan jalan;
 - d. Pelaksanaan penelitian, analisa dan evaluasi bahan/agregat melalui laboratorium bahan yang ditunjuk;
-

- e. Pelaksanaan survei dan rehabilitasi/penanganan darurat akibat bencana alam;
- f. Pelaksanaan ketatausahaan;
- g. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Bina Marga; dan
- h. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Bina Marga sesuai dengan Tugas dan Fungsinya.

g. Bidang Pengairan

Bidang Pengairan mempunyai tugas membantu Kepala Dinas melaksanakan tugas DPUBMP di bidang pengairan. Dalam melaksanakan tugas, Bidang Pengairan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Perumusan kebijaksanaan teknis operasional pengelolaan sumberdaya air dan jaringan irigasi beserta fasilitasnya;
- 2) Pembinaan dan pengawasan pembangunan sarana dan prasarana sumberdaya air dan jaringan irigasi;
- 3) Pelaksanaan analisis dan evaluasi fungsi dan status sumberdaya air dan jaringan irigasi beserta fasilitasnya;
- 4) Pelaksanaan kegiatan ketatausahaan;
- 5) Pelaporan hasil pelaksanaan tugas; dan
- 6) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

1. Seksi Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi

Seksi Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi mempunyai tugas menyusun program operasi dan pemeliharaan, pengembangan, perencanaan, penyediaan air irigasi, menyelenggarakan pembinaan, pengawasan, pengendalian operasi, pemeliharaan jaringan irigasi serta merencanakan dan menetapkan tata tanam. Dalam melaksanakan tugas, Seksi Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Irigasi menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan program operasi serta pemeliharaan jaringan irigasi dan bangunan pelengkap;

- b. Perencanaan operasi serta pemeliharaan jaringan dan bangunan pelengkapannya;
- c. Perencanaan serta penetapan tata tanam dan pembagian air irigasi;
- d. Perencanaan dan pelaksanaan penyediaan air irigasi;
- e. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian operasi serta pemeliharaan jaringan irigasi dan bangunan pelengkapannya;
- f. Pelaksanaan pengendalian banjir dan penanggulangan akibat bencana alam pada jaringan irigasi serta bangunan pelengkapannya;
- g. Pengelolaan hidrologi dan hidrometri;
- h. Pengembangan jaringan irigasi dalam rangka pencetakan sawah dan intensitas tanam;
- i. Peningkatan dan pengembangan sumber daya air permukaan;
- j. Pelaksanaan pengadaan, penggunaan, penyimpanan, pemeliharaan, inventarisasi barang peralatan dan perbekalan;
- k. Pelaksanaan ketatausahaan;
- l. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Pengairan; dan
- m. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengairan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis Pengairan

Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis Pengairan mempunyai tugas menyusun dan melaksanakan program kegiatan bidang pengairan. Dalam melaksanakan tugas, Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis Pengairan menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengumpulan data teknis pembangunan, rehabilitasi dan perbaikan jaringan irigasi dan sungai;
 - b. Penghimpunan, penyusunan dan penyiapan dokumen perencanaan dan pelaksanaan kegiatan bidang pengairan;
 - c. Penyiapan Rencana Anggaran Biaya Teknis kegiatan bidang pengairan;
 - d. Pelaksanaan pembangunan, peningkatan, pengendalian dan pengawasan jaringan irigasi dan bangunan di sungai.
-

- e. Pemantauan dan evaluasi dampak lingkungan serta manfaat pembangunan pengairan.
- f. Pelaksanaan survey dan rehabilitasi/penanganan darurat akibat bencana alam.
- g. Pelaksanaan ketatausahaan;
- h. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Pengairan; dan
- i. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengairan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Seksi Pengendalian dan Konservasi Sumber Daya Air

Seksi Pengendalian dan Konservasi Sumber Daya Air mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pengendalian, evaluasi terhadap kegiatan irigasi pedesaan atau irigasi non teknis, irigasi kecil atau irigasi tersier, inventarisasi sumber daya mineral pertambangan bahan galian golongan C dan konservasi serta melaksanakan koordinasi pelayanan perijinan asset pengairan, dan rekomendasi teknis untuk kegiatan pengembangan eksploitasi pertambangan bahan galian golongan C dan pemakaian asset pengairan. Dalam melaksanakan tugas, Seksi Pengendalian dan Konservasi Sumber Daya Air menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan pembinaan, pengendalian serta pengawasan pembangunan maupun perbaikan jaringan irigasi tersier
 - b. Pengadaan inventarisasi, pengendalian, pengawasan serta evaluasi pertambangan bahan galian golongan C
 - c. Pelaksanaan pemberian rekomendasi pertambangan bahan galian golongan C dan penggunaan lahan pengairan
 - d. Pembinaan / pelatihan, penyuluhan pengairan, pemantauan dan evaluasi pemanfaatan serta dampak pembangunan pengairan
 - e. Pengadaan inventarisasi, pengendalian pengawasan, terhadap sumber sumber daya air
 - f. Pelaksanaan ketatausahaan.
 - g. Pelaksanaan survey dan rehabilitasi / penanganan darurat akibat bencana alam
-

- h. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Pengairan; dan
- i. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengairan sesuai dengan tugas dan Fungsinya.

h. Bidang Sarana Prasarana

Bidang Sarana Prasarana mempunyai tugas membantu Kepala Dinas melaksanakan tugas DPUBMP di bidang sarana prasarana. Dalam melaksanakan tugas, Bidang Sarana Prasarana menyelenggarakan fungsi :

- 1) Perencanaan Bidang sarana dan prasarana Dinas;
- 2) Pelaksanaan pengaturan dan pengelolaan sarana dan prasarana Dinas;
- 3) Pelaksanaan pembinaan dan pengawasan sarana dan prasarana Dinas;
- 4) Pelaksanaan kegiatan ketatausahaan;
- 5) Pelaporan hasil pelaksanaan tugas; dan
- 6) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

1. Seksi Operasi dan Pemeliharaan Alat-Alat Berat

Seksi Operasi dan Pemeliharaan Alat–Alat Berat mempunyai tugas mengelola penggunaan alat–alat berat, kendaraan dan peralatan mekanik serta melakukan evaluasi kelayakan operasionalnya. Dalam melaksanakan tugas, Seksi Operasi dan Pemeliharaan Alat – Alat Berat menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengadaan inventarisasi, menghitung penyusutan efisiensi alat, dan merencanakan kebutuhan suku cadang mekanik;
 - b. Pengaturan, penyimpanan, pemakaian dan perawatan/perbaikan alat–alat berat, kendaraan dan peralatan mekanik;
 - c. Pengadaan koordinasi dengan seksi/bidang lain dalam hal menentukan rencana pemakaian, pengiriman dan penempatan peralatan di lokasi pekerjaan;
 - d. Pembinaan personil sebagai operator alat–alat berat, kendaraan dan peralatan mekanik;
 - e. Pelaksanaan ketatausahaan;
-

- f. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Sarana Prasarana; dan
- g. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Sarana Prasarana sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis Sarana Prasarana

Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis Sarana Prasarana mempunyai tugas mengumpulkan data teknis pembangunan dan pemeliharaan fasilitas operasional bidang kebinamargaan dan pengairan. Dalam melaksanakan tugas, Seksi Pembangunan dan Perencanaan Teknis Sarana Prasarana menyelenggarakan fungsi :

- a. Penghimpunan data yang berkaitan dengan kebutuhan fasilitas operasional;
- b. Pengadaan survei, penelitian untuk kepentingan perencanaan teknis pengadaan/perbaikan fasilitas operasional;
- c. Perencanaan dan melaksanakan pengawasan pemasangan patok–patok pengenalan ruas jalan dan patok–patok batas tanah sempadan;
- d. Pembuatan rencana anggaran biaya teknis pembangunan/perbaikan rumah dinas dan kantor UPTD;
- e. Pelaksanaan pembangunan/perbaikan rumah dinas, kantor dinas, dan sarana prasarana lainnya;
- f. Pelaksanaan ketatausahaan;
- g. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Sarana Prasarana;
- h. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Sarana Prasarana sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Seksi Pembinaan sarana Prasarana

Seksi Pembinaan Sarana Prasarana mempunyai tugas pengelolaan retribusi air permukaan dan aset Dinas untuk menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam melaksanakan tugas, Seksi Pembinaan Sarana Prasarana menyelenggarakan fungsi :

- a. Pembinaan dan pengawasan penggunaan air irigasi dan penggunaan tanah sempadan saluran/sungai dan bahu jalan;
- b. Pemberian rekomendasi penambangan bahan galian mineral, batuan dan pasir pada alur sungai oleh masyarakat;
- c. Pengawasan pemanfaatan lahan dan rumah dinas serta melaksanakan proses penindakan apabila terjadi pelanggaran;
- d. Pelaksanaan sosialisasi dan monitoring guna pengamanan aset Dinas;
- e. Pelaksanaan ketatausahaan;
- f. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Sarana Prasarana; dan
- g. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Sarana Prasarana sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah 100 kuesioner yang dibagikan, terdapat 3 kuesioner yang tidak kembali dan 97 kuesioner yang dikembalikan. Kepala Dinas DPUBMP Situbondo tidak diberi kuesioner dengan alasan bahwa kepala dinas merupakan pembuat kebijakan yang berkaitan dengan variable dalam penelitian ini yaitu pengembangan karir. Hal ini untuk menghindari tidak validnya data berkaitan dengan variabel pengembangan karir. Selanjutnya dari 97 kuesioner tersebut terdapat 2 kuesioner yang tidak layak diolah karena terdapat banyak pertanyaan yang tidak dijawab. Oleh sebab itu dalam pengolahan data pada penelitian ini digunakan 95 kuesioner. Berikut ini disajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja:

Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	84	88,4
2	Perempuan	11	11,6
	Jumlah	95	100

Sumber: lampiran 2

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 84 orang atau 88,4 persen. Mayoritas pegawai di DPUBMP laki-laki menyesuaikan dengan tugas-tugas yang sebagian besar adalah operasional di lapangan. Pegawai perempuan kebanyakan menempati posisi-posisi administrasi dan tata usaha.

Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	25 – 35	19	20,0
2	36 – 45	42	44,2
3	46 – 55	34	35,8
Jumlah		95	100

Sumber: lampiran 2

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia 36 – 45 tahun, yaitu sebanyak 42 orang atau 44,2 persen. Pada usia ini pegawai masih memiliki motivasi yang tinggi baik dalam bekerja maupun keinginan untuk memperoleh karir yang lebih tinggi. Kondisi ini sejatinya member keuntungan pada DPUBMP dalam mencapai kinerja yang lebih baik.

Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	S2	13	13,7
2	S1	54	56,8
3	Diploma	17	17,9
4	SMA/SMK	11	11,6
Jumlah		95	100

Sumber: lampiran 2

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar tingkat pendidikan yang dimiliki oleh responden dalam penelitian yaitu S1 sebanyak 54 orang atau 56,8 persen. Pendidikan S2 responden sebesar 13,7% juga memberi jaminan bahwa sumber daya manusia di lingkungan DPUBMP dapat dikatakan sudah baik dan mampu mendukung kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas organisasi.

Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	< 5	15	15,8
2	5 – 15	54	56,8
3	> 15	26	27,4
Jumlah		95	100

Sumber: lampiran 2

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden paling banyak adalah antara 5 – 15 tahun. Rentangan masa kerja ini dapat dikatakan cukup baik bagi pengalaman seorang pegawai memahami tugas dan tanggung jawab dalam organisasi.

4.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu pada penyebaran kuisioner, responden yang seharusnya berdasarkan angka acak (random) tidak bisa terlaksana sepenuhnya. Hal ini karena pegawai yang terpilih menjadi responden sedang tidak berada di ruang kerja ketika akan ditemui peneliti.

4.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

4.4.1 Deskripsi Variabel Motivasi

Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator kebutuhan fisiologis ($X_{1.1}$), kebutuhan rasa aman ($X_{1.2}$), kebutuhan akan sosialisasi ($X_{1.3}$), kebutuhan penghargaan ($X_{1.4}$), kebutuhan aktualisasi diri ($X_{1.5}$). Adapun hasil jawaban responden dari masing-masing indikator yang terdapat pada kuesioner dapat diringkas dalam deskripsi variabel motivasi (X1) yang tersaji pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Motivasi

	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Fisiologis ($X_{1.1}$)	1	0,4	8	2,8	74	26,0	166	58,2	36	12,6	3,80
Rasa aman ($X_{1.2}$)	0	0	8	2,8	80	28,1	151	53	46	16,1	3,82
Sosialisasi ($X_{1.3}$)	0	0	7	2,5	58	20,4	156	54,7	64	22,5	4,00
Penghargaan ($X_{1.4}$)	0	0	12	6,3	34	17,9	110	57,9	34	17,9	3,87
Aktualisasi ($X_{1.5}$)	0	0	12	3,2	107	28,2	208	54,7	53	19,9	3,79

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa indikator kebutuhan fisiologis ($X_{1.1}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan biasa saja sebesar 26%, mencukupi sebesar 58,2%, dan sangat mencukupi sebesar 12,6%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi hanya 2,8% dan hanya terdapat 0,4% responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 3,80 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa motivasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan fisiologis adalah kuat.

Indikator rasa aman ($X_{1.2}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan cukup sesuai sebesar 28,1%, sesuai sebesar 53%, dan sangat sesuai sebesar 16,1%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak sesuai hanya 2,5% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak sesuai. Rata-rata skor adalah 3,82 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa motivasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan rasa aman adalah kuat.

Indikator sosialisasi ($X_{1.3}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan biasa saja sebesar 20,4%, mencukupi sebesar 54,7%, dan sangat mencukupi sebesar 22,5%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi hanya 2,5% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 3,97 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa motivasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan sosialisasi adalah kuat.

Indikator penghargaan ($X_{1.4}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan biasa saja sebesar 17,9%, mencukupi sebesar 57,9%, dan sangat mencukupi sebesar 17,9%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi 6,3% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 3,87 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa motivasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan penghargaan adalah kuat.

Indikator aktualisasi ($X_{1.5}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan biasa saja sebesar 28,2%, mencukupi sebesar 54,7%, dan sangat mencukupi sebesar 19,9%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi 3,2% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 3,79 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa motivasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi adalah kuat.

4.4.2 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir

Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator pendidikan dan pelatihan ($X_{2.1}$) serta promosi dan mutasi ($X_{2.2}$). Adapun hasil jawaban responden dari masing-masing indikator yang terdapat pada kuesioner dapat diringkas dalam deskripsi variabel pengembangan karir (X_2) yang tersaji pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir

	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pendidikan dan Pelatihan ($X_{2.1}$)	0	0	33	5	174	26,2	353	53,1	105	15,8	3,80
Promosi dan Mutasi ($X_{2.2}$)	0	0	13	2,7	104	21,9	284	59,8	74	15,6	3,90

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa indikator pendidikan dan pelatihan ($X_{2.1}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan cukup setuju

sebesar 26,2%, setuju sebesar 53,1%, dan sangat setuju sebesar 15,8%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak setuju hanya 5% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata skor adalah 3,80 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa peran pendidikan dan pelatihan dalam menunjang pengembangan karir adalah kuat.

Indikator promosi dan mutasi ($X_{2,2}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan cukup sesuai sebesar 21,9%, sesuai sebesar 59,8%, dan sangat sesuai sebesar 15,6%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak sesuai hanya 2,7% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak sesuai. Rata-rata skor adalah 3,88 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa peran promosi dan mutasi dalam menunjang pengembangan karir adalah kuat.

4.4.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator komitmen afektif ($Z_{1,1}$), komitmen berkelanjutan ($Z_{2,2}$), dan komitmen normatif ($Z_{3,3}$). Adapun hasil jawaban responden dari masing-masing indikator yang terdapat pada kuesioner dapat diringkas dalam deskripsi variabel komitmen organisasi (Z) yang tersaji pada Tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Afektif ($Z_{1,1}$)	0	0	7	2,5	51	17,9	175	61,4	52	18,2	3,95
Kontinyu ($Z_{2,2}$)	0	0	16	4,2	90	23,7	207	54,5	67	17,6	3,86
Normatif ($Z_{3,3}$)	1	0,4	5	1,8	66	23,2	162	56,8	51	17,9	3,90

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa indikator komitmen afektif ($Z_{1,1}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan cukup setuju sebesar 26,2%, setuju sebesar 53,1%, dan sangat setuju sebesar 15,8%. Persepsi

responden dengan menyatakan tidak setuju hanya 5% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata skor adalah 3,95 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa komitmen afektif pegawai dalam menunjang komitmen organisasi adalah kuat.

Indikator komitmen berkelanjutan (Z_2) dipersepsikan responden dengan menyatakan cukup sesuai sebesar 21,9%, sesuai sebesar 59,8%, dan sangat sesuai sebesar 15,6%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak sesuai hanya 2,7% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak sesuai. Rata-rata skor adalah 3,86 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa peran komitmen berkelanjutan dalam menunjang komitmen organisasi adalah kuat.

Indikator komitmen normatif (Z_3) dipersepsikan responden dengan menyatakan cukup sesuai sebesar 21,9%, sesuai sebesar 59,8%, dan sangat sesuai sebesar 15,6%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak sesuai hanya 2,7% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak sesuai. Rata-rata skor adalah 3,90 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa peran komitmen normatif dalam menunjang komitmen organisasi pegawai adalah kuat.

4.4.4 Deskripsi Variabel Prestasi Kerja

Variabel prestasi kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator kualitas (Y_1), kuantitas (Y_2), keandalan (Y_3), dan sikap (Y_4). Adapun hasil jawaban responden dari masing-masing indikator yang terdapat pada kuesioner dapat diringkas dalam deskripsi variabel prestasi kerja (Y) yang tersaji pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Prestasi Kerja

	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kualitas (Y.1)	2	0,4	35	6,1	96	16,8	277	48,6	160	28,1	4,00
Kuantitas (Y.2)	1	0,3	26	6,8	78	20,5	184	48,4	91	23,9	3,89
Keandalan (Y.3)	3	0,6	41	8,6	105	22,1	233	49,1	93	19,6	3,78
Sikap (Y.4)	0	0	24	5,1	104	21,9	256	53,9	91	19,2	3,87

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa indikator kualitas (Y_1) dipersepsikan responden dengan menyatakan biasa saja sebesar 26%, mencukupi sebesar 58,2%, dan sangat mencukupi sebesar 12,6%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi hanya 2,8% dan hanya terdapat 0,4% responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 4,00 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa keinginan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas adalah kuat.

Indikator kuantitas (Y_2) dipersepsikan responden dengan menyatakan cukup sesuai sebesar 28,1%, sesuai sebesar 53%, dan sangat sesuai sebesar 16,1%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak sesuai hanya 2,5% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak sesuai. Rata-rata skor adalah 3,89 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa keinginan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai kuantitas adalah kuat.

Indikator kehandalan (Y_3) dipersepsikan responden dengan menyatakan biasa saja sebesar 20,4%, mencukupi sebesar 54,7%, dan sangat mencukupi sebesar 22,5%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi hanya 2,5% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 3,78 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa keinginan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang handal adalah kuat.

Indikator sikap (Y_4) dipersepsikan responden dengan menyatakan biasa saja sebesar 17,9%, mencukupi sebesar 57,9%, dan sangat mencukupi sebesar 17,9%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi 6,3% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 3,87 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa sikap pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan adalah kuat.

4.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.5.1 Uji Validitas Instrumen

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% dan r_{tabel} pada $n = 95$ sebesar 0,197. Adapun hasil pengujian dapat dinyatakan pada tabel berikut.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
x1.1	0,447	0,197	Valid
x1.2	0,569	0,197	Valid
x1.3	0,588	0,197	Valid
x1.4	0,623	0,197	Valid
x1.5	0,636	0,197	Valid
x1.6	0,607	0,197	Valid
x1.7	0,566	0,197	Valid
x1.8	0,632	0,197	Valid
x1.9	0,704	0,197	Valid
x1.10	0,551	0,197	Valid
x1.11	0,607	0,197	Valid
x1.12	0,671	0,197	Valid
x1.13	0,602	0,197	Valid
x1.14	0,586	0,197	Valid
x1.15	0,386	0,197	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa masing-masing item pernyataan dari variabel motivasi mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r

tabel. Hal ini berarti item-item pertanyaan pada variabel tersebut layak digunakan sebagai pengumpul data.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,724	0,197	Valid
X2.2	0,750	0,197	Valid
X2.3	0,750	0,197	Valid
X2.4	0,758	0,197	Valid
X2.5	0,538	0,197	Valid
X2.6	0,636	0,197	Valid
X2.7	0,680	0,197	Valid
X2.8	0,568	0,197	Valid
X2.9	0,462	0,197	Valid
X2.10	0,582	0,197	Valid
X2.11	0,614	0,197	Valid
X2.12	0,390	0,197	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa masing-masing item pernyataan dari variabel pengembangan karir mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini berarti item-item pertanyaan pada variabel tersebut layak digunakan sebagai pengumpul data.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
z.1	0,754	0,197	Valid
z.2	0,728	0,197	Valid
z.3	0,737	0,197	Valid
z.4	0,798	0,197	Valid
z.5	0,804	0,197	Valid
z.6	0,534	0,197	Valid
z.7	0,723	0,197	Valid
z.8	0,818	0,197	Valid
z.9	0,804	0,197	Valid
z.10	0,704	0,197	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa masing-masing item pernyataan dari variabel komitmen organisasi mempunyai nilai r hitung yang

lebih besar dari r tabel. Hal ini berarti item-item pertanyaan pada variabel tersebut layak digunakan sebagai pengumpul data.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Prestasi Kerja

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
y.1	0,722	0,197	Valid
y.2	0,765	0,197	Valid
y.3	0,735	0,197	Valid
y.4	0,751	0,197	Valid
y.5	0,665	0,197	Valid
y.6	0,820	0,197	Valid
y.7	0,726	0,197	Valid
y.8	0,487	0,197	Valid
y.9	0,601	0,197	Valid
y.10	0,749	0,197	Valid
y.11	0,757	0,197	Valid
y.12	0,722	0,197	Valid
y.13	0,767	0,197	Valid
y.14	0,525	0,197	Valid
y.15	0,591	0,197	Valid
y.16	0,500	0,197	Valid
y.17	0,598	0,197	Valid
y.18	0,642	0,197	Valid
y.19	0,652	0,197	Valid
y.20	0,578	0,197	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa masing-masing item pernyataan dari variabel prestasi kerja mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini berarti item-item pertanyaan pada variabel tersebut layak digunakan sebagai pengumpul data.

4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama dengan alat ukur yang sama juga. Hasil dari uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Motivasi (X1)	0,862	Reliabel
2	Pengembangan Karir (X2)	0,857	Reliabel
3	Komitmen Organisasi(Z)	0,907	Reliabel
4	Prestasi Kerja(Y)	0,932	Reliabel

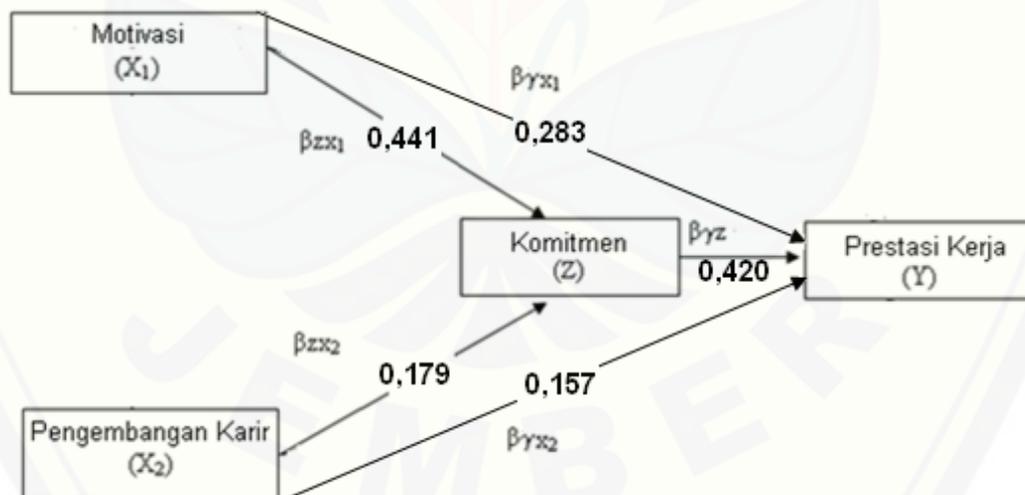
Sumber data: Lampiran 4 Uji Reliabilitas

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas nilai statistic *Cronbach Alpha* masing-masing variabel menunjukkan angka lebih besar dari syarat 0,6 sehingga instrumen yang digunakan reliabel.

4.6 Analisis Jalur

4.6.1 Model dan Persamaan Struktur Analisis Jalur

Hasil pengujian dengan program SPSS 13 memberikan hasil model analisis seperti Gambar 4.2 yang menunjukkan hubungan antara motivasi, pengembangan karir, komitmen organisasi, dan prestasi kerja.



Gambar 4.2 Model Analisis dan Koefisien Jalur

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa koefisien motivasi dan pengembangan karir bernilai positif terhadap komitmen organisasi. Jika motivasi

pegawai semakin baik maka komitmen organisasi juga semakin baik, begitu pula jika pengembangan karir semakin baik maka komitmen organisasi akan semakin baik pula. Koefisien komitmen organisasi terhadap prestasi kerja menunjukkan nilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan meningkatkan prestasi kerja. Persamaan dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

$$\text{Substruktur I} : Z = \beta_{zx_1} + \beta_{zx_2} + \varepsilon_1$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - 0,290}$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{0,710}$$

$$\varepsilon_1 = 0,843$$

Jadi persamaan koefisien jalur pada substruktur I dapat dituliskan:

$$Z = 0,441x_1 + 0,179x_2 + 0,843\varepsilon_1$$

$$\text{Substruktur II} : Y = \beta_{yx_1} + \beta_{yx_2} + \beta_{yz} + \varepsilon_2$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - 0,485}$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{0,515}$$

$$\varepsilon_2 = 0,718$$

Jadi persamaan koefisien jalur pada substruktur II dapat dituliskan:

$$Y = 0,283x_1 + 0,157x_2 + 0,420z + 0,718\varepsilon_2$$

4.6.2 Pemeriksaan Asumsi Analisis Jalur

Pengujian asumsi klasik pada analisis jalur terdiri dari uji normalitas data, uji multikolinieritas dan uji linieritas.

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov tes*. Hasil data yang berdistribusi normal dapat ditunjukkan dari nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas

	Motivasi	Pengembangan Karir	Komitmen Organisasi	Prestasi Kerja
N	95	95	95	95
Mean	3,8477	3,8221	3,9200	3,8732
Std. Deviation	0,42295	0,463	0,57383	0,58672
Absolute	0,087	0,129	0,122	0,114
Positive	0,072	0,099	0,054	0,058
Negative	-0,087	-0,129	-0,122	-0,114
Kolmogorov-Smirnov Z	0,845	1,259	1,193	1,107
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,473	0,084	0,116	0,173

Sumber : lampiran 6

Hasil pengujian normalitas data dengan Kolmogorov-Smirnov Z menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki angka signifikansi di atas 0,05. Hal ini berarti bahwa data berdistribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Data yang berdistribusi normal merupakan syarat dilakukannya tes parametrik. Data yang mempunyai distribusi yang normal berarti mempunyai sebaran yang normal pula. Dengan normalnya sebaran data semacam ini maka data tersebut dianggap bisa mewakili populasi.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi tersebut ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel bebas (independen). Gejala multikolinieritas dapat dideteksi dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), jika nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Toleransi	VIF
Motivasi	0,762	1,312
Pengembangan Karir	0,762	1,312

Sumber: Lampiran 6

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai toleransi kurang dari 1 dan VIF kurang dari 10. Nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi antar variabel bebas pada regresi tidak kuat. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari gejala multikolinieritas.

3. Uji Linieritas

Maksud dari hubungan antar variabel adalah linear yaitu hubungan antara variabel endogen dan variabel eksogen adalah linear. Untuk menguji asumsi linieritas maka digunakan bantuan *SPSS 11 for windows*, diperoleh nilai *deviation from linearity* seperti pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Uji Asumsi Linieritas

No	Variabel	<i>Deviation From Linearity</i>		Kesimpulan
		F	Sig	
1.	X1 dengan Z	0,96	0,603	Linier
2.	X2 dengan Z	1,558	0,079	Linier
3.	X1 dengan Y	1,324	0,185	Linier
4.	X2 dengan Y	1,639	0,058	Linier
5.	Z dengan Y	1,529	0,090	Linier

Sumber: lampiran 6

Dari nilai *deviation from linearity* yang semuanya lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat linearitas antar variabel endogen dan variabel eksogennya.

4.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari uji pengaruh langsung, uji pengaruh tidak langsung, dan uji serempak. Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk menjawab permasalahan mengenai pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi, pengembangan karir terhadap komitmen organisasi, motivasi terhadap prestasi kerja, pengembangan karir terhadap prestasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja. Pengujian pengaruh tidak langsung adalah untuk menjawab permasalahan mengenai bagaimana pengaruh motivasi

terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi maupun pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Sementara itu pengujian serempak dalam analisis data pada penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi dan pengembangan karir secara serempak terhadap komitmen organisasi.

1. Uji Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t. Hasil dari uji t tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel bebas	Variabel terikat	Koefisien Standar (Beta)	T_{hitung}	Sig t	Keterangan
X_1	Z	0,441	4,592	0,000	Signifikan
X_2	Z	0,179	1,861	0,066	Tidak Signifikan
X_1	Y	0,283	3,100	0,003	Signifikan
X_2	Y	0,157	1,869	0,065	Tidak Signifikan
Z	Y	0,621	4,709	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.17 tersebut dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- a. Motivasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Untuk membuktikan hipotesis tersebut dilakukan pengujian terhadap hipotesis statistik berikut :

$t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya motivasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi

$t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian koefisien (Tabel 4.17) pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi memiliki arah positif sebesar 0,441 dengan t hitung sebesar 4,592 dan diperoleh probabilitas (p) sebesar 0,000. Karena t_{hitung} (4,592) lebih besar dibanding t_{tabel} pada taraf nyata (α) 5% dengan derajat kebebasan : $df = (n - k = 95 - 2 = 93)$ sebesar 1,986 maka diperoleh alasan yang kuat untuk menolak (H_0) dan menerima hipotesis penelitian (H_a), artinya bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan arah hubungan positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dapat diterima.

- b. Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Untuk membuktikan hipotesis tersebut dilakukan pengujian terhadap hipotesis statistik berikut :

$t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi

$t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian koefisien pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi memiliki arah positif sebesar 0,179 dengan t hitung sebesar 1,861 dan diperoleh probabilitas (p) sebesar 0,066. Karena t_{hitung} (1,861) lebih kecil dibanding t_{tabel} pada taraf nyata (α) 5% dengan derajat kebebasan : $df = (n - k = 95 - 2 = 93)$ sebesar 1,986 maka diperoleh alasan yang kuat untuk menerima (H_0) dan menolak hipotesis penelitian (H_a), artinya bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan arah hubungan positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi tidak diterima.

- c. Motivasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y)

Untuk membuktikan hipotesis tersebut dilakukan pengujian terhadap hipotesis statistik berikut :

$t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, motivasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja

$t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja

Hasil pengujian koefisien pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja memiliki arah positif sebesar 0,283 dengan t hitung sebesar 3,100 dan diperoleh probabilitas (p) sebesar 0,003. Karena t_{hitung} (3,100) lebih besar dibanding t_{tabel} pada taraf nyata (α) 5% dengan derajat kebebasan : $df = (n - k = 95 - 2 = 93)$ sebesar 1,986 maka diperoleh alasan yang kuat untuk menolak (H_0) dan menerima hipotesis penelitian (H_a), artinya bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja dengan arah hubungan positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja dapat diterima.

- d. Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y)

Untuk membuktikan hipotesis tersebut dilakukan pengujian terhadap hipotesis statistik berikut :

$t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja

$t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, pengembangan karir berpengaruh terhadap prestasi kerja

Hasil pengujian koefisien pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja memiliki arah positif sebesar 0,157 dengan t hitung sebesar 1,869 dan diperoleh probabilitas (p) sebesar 0,065 Karena t_{hitung} (1,869) lebih kecil dibanding t_{tabel} pada taraf nyata (α) 5% dengan derajat kebebasan : $df = (n - k = 95 - 2 = 93)$ sebesar 1,986 maka diperoleh alasan yang kuat untuk menerima (H_0) dan menolak hipotesis penelitian

(H_a), artinya bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dengan arah hubungan positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja tidak diterima.

- e. Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y)

$t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, komitmen organisasi karir tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja

$t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, komitmen organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja

Hasil pengujian koefisien pengaruh komitmen organisasi terhadap prestasi kerja memiliki arah positif sebesar 0,420 dengan t hitung sebesar 4,709 dan diperoleh probabilitas (p) sebesar 0,000. Karena t_{hitung} (4,709) lebih besar dibanding t_{tabel} pada taraf nyata (α) 5% dengan derajat kebebasan : $df = (n - k = 95 - 2 = 93)$ sebesar 1,986 maka diperoleh alasan yang kuat untuk menolak (H_0) dan menerima hipotesis penelitian (H_a), artinya bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja dengan arah hubungan positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja dapat diterima.

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh tidak langsung motivasi maupun pengembangan karir. Dalam analisis penelitian ini terdapat dua hubungan pengaruh tidak langsung, yaitu yang pertama pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Kedua yaitu pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dijelaskan sebagai berikut:

- a. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z)

Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan:

ab adalah koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari perkalian antara *direct effect* a dan b .

a adalah koefisien *direct effect* motivasi terhadap komitmen organisasi

b adalah koefisien *direct effect* komitmen organisasi terhadap prestasi kerja

Sa adalah *standard error* dari koefisien a

Sb adalah *standard error* dari koefisien b

Jika z -value dalam harga mutlak $> 1,96$, berarti *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui perantara, signifikan pada taraf signifikansi 0,05



Gambar 4.3 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Komitmen Organisasi

$$S_{ab} = \sqrt{0,430^2 0,130^2 + 0,598^2 0,091^2 + 0,130^2 0,091^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,0031 + 0,0030 + 0,0001}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,0062}$$

$$= 0,0789$$

$$Z = \frac{0,598 \times 0,430}{0,0789}$$

$$Z = 2,913$$

Hasil pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung motivasi terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,913 lebih besar dari Z tabel (1,96) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi dengan arah hubungan positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi dapat diterima.

- b. Pengembangan Karir (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z)

Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan:

ab adalah koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari perkalian antara *direct effect a* dan *b*.

a adalah koefisien *direct effect* pengembangan karir terhadap komitmen organisasi

b adalah koefisien *direct effect* komitmen organisasi terhadap prestasi kerja

Sa adalah *standard error* dari koefisien *a*

Sb adalah *standard error* dari koefisien *b*

Jika *z-value* dalam harga mutlak > 1,96, berarti *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui perantara, signifikan pada taraf signifikansi 0,05



Gambar 4.4 Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Melalui Komitmen Organisasi

$$S_{ab} = \sqrt{0,430^2 0,110^2 + 0,206^2 0,091^2 + 0,110^2 0,091^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,0022 + 0,0004 + 0,0001}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,0027}$$

$$= 0,0519$$

$$Z = \frac{0,206 \times 0,430}{0,0519}$$

$$Z = 1,708$$

Hasil pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi diperoleh nilai Z hitung sebesar 1,708 lebih kecil dari Z tabel (1,96) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi dengan arah hubungan positif. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi tidak diterima.

3. Uji Serempak

Uji serempak dalam penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Uji statistik pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dilakukan dengan uji F. Pengambilan keputusan dalam uji ini dilakukan dengan kriteria pengujian:

- a. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi motivasi dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap komitmen organisasi.
- b. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi motivasi dan pengembangan karir secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap komitmen organisasi.

Hasil pengujian dari Uji F disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Serempak

Model	Jumlah Kuadrat	Df	Kuadrat Tengah	F hitung	Sig
Regresi	8,955	2	4,478	18,728	0,000
Residual	21,997	92	0,239		
Total	30,952	94			

Sumber: lampiran 5

Hasil pengujian koefisien jalur pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai F hitung sebesar 18,728 dan nilai probabilitas (p) sebesar 0,000. Nilai F hitung lebih besar dari F tabel pada taraf nyata 5% dan $df_1 = 2$; $df_2 = 92$ sebesar 3,095, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa motivasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dapat diterima.

4.6.4 Perhitungan Pengaruh Antar Jalur

Setelah dilakukan pengujian hipotesis penelitian, maka langkah selanjutnya adalah pengaruh antar variabel-variabel dalam model penelitian tersebut. Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur.

a. Menghitung Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung motivasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi maupun pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap prestasi kerja diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.19 Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	
	Komitmen Organisasi	Prestasi Kerja
Motivasi	0,441	0,283
Pengembangan Karir	0,179	0,157
Komitmen Organisasi	-	0,420

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi faktor yang lebih penting dibandingkan pengembangan karir untuk meningkatkan komitmen organisasi bagi pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo.

b. Pengaruh Tidak Langsung

Perhitungan pengaruh tidak langsung variabel motivasi dan pengembangan karir dengan melalui variabel komitmen organisasi terhadap prestasi kerja dapat dilihat Tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.20 Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	
	Komitmen Organisasi	Prestasi Kerja
Motivasi	0,000	0,185
Pengembangan Karir	0,000	0,075
Komitmen Organisasi	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap prestasi kerja sebesar $0,441 \times 0,440 = 0,185$ sedangkan pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap prestasi kerja sebesar $0,179 \times 0,420 = 0,075$. Dengan demikian pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi lebih besar daripada pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja dengan melalui komitmen organisasi.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Motivasi

Motivasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan konsep kebutuhan dari Maslow dengan indikator-indikator kebutuhan fisiologis ($X_{1.1}$), kebutuhan rasa aman ($X_{1.2}$), kebutuhan akan sosialisasi ($X_{1.3}$), kebutuhan

penghargaan ($X_{1,4}$), kebutuhan aktualisasi diri ($X_{1,5}$). Kekuatan motivasi pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo dapat diamati dari kelima indikator tersebut.

Hasil analisis deskriptif seperti disajikan pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa skor rata-rata terendah terdapat pada indikator kebutuhan aktualisasi diri ($X_{1,5}$) sebesar 3,79. Tabel 4.5 memperlihatkan persepsi responden pada indikator aktualisasi terdapat terdapat 28,2% menyatakan sedang dan 3,2% menyatakan rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi pegawai berupa kebutuhan untuk aktualisasi masih belum menjadi perhatian. Hal tersebut dapat disebabkan kurang mampunya pegawai untuk meningkatkan kreativitas pribadi dalam pekerjaan yang dilaksanakan. Kreativitas bagi seorang Pegawai Negeri Sipil adalah merupakan bagian dari sebuah profesionalisme kerja.

Hasil analisis membuktikan bahwa dari kelima indikator motivasi jika diperbandingkan maka seperti terlihat pada Tabel 4.5 diperoleh skor rata-rata tertinggi pada indikator kebutuhan sosialisasi. Temuan ini menarik karena motivasi pegawai yang utama justru bukan terbentuk dari kebutuhan untuk memenuhi fisiologis yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan pokok. Kebutuhan akan sosialisasi seperti kondisi lingkungan kerja dan hubungan dengan rekan kerja justru menjadi faktor penting yang diperhatikan oleh pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Seperti terlihat dari Tabel 4.5 bahwa rata-rata skor indikator kebutuhan sosialisasi adalah 3,97 paling tinggi diantara indikator-indikator lain dari variabel motivasi.

4.7.2 Pengembangan Karir

Variabel pengembangan karir terdiri dari indikator-indikator pendidikan dan pelatihan ($X_{2,1}$) serta promosi dan mutasi ($X_{2,2}$) sesuai dengan yang dikemukakan Hasibuan (dalam Ali, 2012:20). Kedua indikator memiliki kekuatan untuk membentuk variabel pengembangan karir di DPUBMP Kabupaten Situbondo.

Hasil analisis menemukan bahwa dari kedua indikator tersebut pendidikan dan pelatihan memiliki skor rata-rata yang lebih rendah yaitu sebesar 3,80. Tabel 4.6 menunjukkan bahwa terdapat 26,2% responden yang menyatakan sedang serta

terdapat 5% responden yang menyatakan rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan dan pelatihan kurang diperhatikan oleh pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Hal ini bisa disebabkan karena pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan belum mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan berkaitan bidang tugas dan pekerjaan yang dihadapi.

Pada indikator promosi dan mutasi ($X_{2.2}$) diperoleh skor rata-rata yang lebih tinggi yaitu 3,88. Tabel 4.6 menunjukkan bahwa indikator promosi dan mutasi lebih mendapatkan prioritas dalam pengembangan karir di DPUBMP Kabupaten Situbondo. Hal tersebut nampak dari adanya 59,8% yang memberi pernyataan tinggi pada indikator promosi dan mutasi. Hal ini sekaligus memberi penegasan bahwa pada penelitian ini promosi dan mutasi memiliki peran sebagai indikator yang lebih kuat dalam pengembangan karir.

Promosi dan mutasi merupakan indikator yang memiliki kontribusi terbesar terhadap pengembangan karir, meskipun secara keseluruhan kedua indikator tersebut merupakan faktor penting dalam pengembangan karir. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan karir di DPUBMP lebih banyak ditentukan oleh promosi dan mutasi yang meliputi: pengangkatan dalam jabatan sesuai dengan capaian kerja, pemindahan jabatan menambah pengalaman kerja, dan pemberhentian yang sesuai dengan ketentuan.

4.7.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dalam penelitian ini yang diukur menggunakan tiga indikator sesuai dengan pendapat Alien dan Meyer (dalam Buraidah, 2007:3) yaitu komitmen afektif ($Z_{1.1}$), komitmen keberlanjutan ($Z_{2.2}$), dan komitmen normatif ($Z_{3.3}$). Kekuatan dari komitmen organisasi pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo dapat dilihat dari ketiga indikator tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa skor rata-rata terendah adalah pada indikator komitmen keberlanjutan. Tabel 4.7 menunjukkan bahwa pada indikator komitmen keberlanjutan terdapat 23,7% responden yang menyatakan sedang dan 4,2% responden menyatakan rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen keberlanjutan kurang dianggap penting bagi pegawai DPUBMP Kabupaten

Situbondo. Hal tersebut dapat disebabkan pegawai kurang mengedepankan keinginan untuk bertahan di organisasi, kurang memiliki keinginan jangka panjang di organisasi, dan kurang berminat untuk menghabiskan karir di organisasi.

Hasil dari analisis membuktikan bahwa jika diperbandingkan antar indikator, seperti terlihat pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa indikator komitmen afektif ($Z_{.1}$) menjadi indikator yang mendapatkan rata-rata skor paling tinggi yaitu sebesar 3,95. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan indikator yang memiliki kontribusi terbesar terhadap komitmen organisasi, meskipun secara keseluruhan ketiga indikator tersebut merupakan faktor penting dalam budaya organisasi. Hal ini menegaskan bahwa komitmen organisasi pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo lebih menekankan pentingnya aspek afektif seperti merasa senang dengan bidang pekerjaan yang diemban, merasa senang bekerja di organisasi, serta merasa bahwa permasalahan organisasi juga merupakan permasalahan pegawai. Tabel 4.7 menunjukkan bahwa pada indikator afektif terdapat 61,4% responden yang menyatakan tinggi dan hanya 17,9% yang menyatakan sedang serta 2,5% menyatakan rendah.

4.7.4 Prestasi Kerja

Prestasi kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator seperti dikemukakan Mangkunegara (2002:69) yaitu kualitas (Y_1), kuantitas (Y_2), keandalan (Y_3), dan sikap (Y_4). Kekuatan prestasi kerja pada DPUBMP Kabupaten Situbondo dapat dilihat dari keempat indikator tersebut. Hasil analisis menemukan bahwa rata-rata skor terendah terdapat pada indikator keandalan sebesar 3,78. Tabel 4.8 menunjukkan bahwa pada indikator keandalan terdapat 22,1% responden menyatakan sedang, 8,6% menyatakan rendah, dan terdapat 0,6% yang menyatakan sangat rendah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa apabila diperbandingkan antar indikator, kualitas merupakan indikator yang mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,00. Hal ini menegaskan bahwa kualitas merupakan indikator yang memiliki kontribusi terbesar terhadap prestasi kerja pegawai, walaupun secara

keseluruhan keempat faktor tersebut merupakan faktor penting dalam prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa prestasi kerja pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo lebih banyak dipengaruhi oleh kualitas pekerjaan pegawai.

4.7.5 Pembahasan Hipotesis

4.7.5.1 Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,574 dengan probabilitas 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05 seperti terlihat pada Tabel 4.17. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya makin baik motivasi karyawan makin tinggi pula komitmen organisasi. Sebaliknya, jika makin rendah motivasi pegawai, makin rendah pula komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian yang sudah dilakukan terdahulu yaitu penelitian yang oleh Chong *et al.* (2011) menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan yang erat dengan ketiga dimensi komitmen organisasi (afektif, normatif, keberlanjutan) pada institusi swasta di Malaysia. Sementara hasil studi Hsu dan Chen (2012) mendapatkan kesimpulan bahwa motivasi pribadi berpengaruh terhadap komitmen organisasi para pegawai di Universitas di Taiwan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat bahwa motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan organisasi (Suwatno dan Priansa, 2011:170). Berdasarkan pendapat tersebut maka adanya kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi akan meningkatkan semangat pegawai sehingga lebih merasa ringan dan sukarela dalam bekerja di DPUBMP Kabupaten Situbondo.

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dipengaruhi oleh indikator sosialisasi dan penghargaan. Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa Indikator sosialisasi ($X_{1,3}$) dipersepsikan responden dengan

menyatakan biasa saja sebesar 20,4%, mencukupi sebesar 54,7%, dan sangat mencukupi sebesar 22,5%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi hanya 2,5% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 3,97 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa motivasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan sosialisasi adalah kuat. Indikator penghargaan ($X_{1.4}$) dipersepsikan responden dengan menyatakan biasa saja sebesar 17,9%, mencukupi sebesar 57,9%, dan sangat mencukupi sebesar 17,9%. Persepsi responden dengan menyatakan tidak mencukupi 6,3% dan tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak mencukupi. Rata-rata skor adalah 3,87 berada pada daerah positif atau kuat, sehingga dapat diartikan bahwa motivasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan penghargaan adalah kuat.

Bersosialisasi dan kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan meningkatkan motivasi setiap pegawai untuk ingin bertahan lebih lama dalam organisasi. Pegawai di DPUBMP Kabupaten Situbondo merasakan bahwa keinginan untuk dapat bersosialisasi ternyata bisa tercipta dengan baik di lingkungan kerja. Salah satu bentuk sosialisasi dapat diketahui dengan adanya hubungan antara sesama pegawai yang saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan

4.7.5.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis data seperti dapat dilihat pada Tabel 4.17 diketahui koefisien jalur sebesar 0,179. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan ($X_{2.1}$) serta promosi dan mutasi ($X_{2.2}$) mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, artinya makin baik pengembangan karir menurut pegawai, makin tinggi pula komitmen organisasi. Sebaliknya, jika makin rendah pengembangan karir yang dirasakan oleh pegawai, makin rendah pula komitmen organisasi. Meskipun demikian berdasarkan uji hipotesis ternyata pengembangan karir pengaruhnya tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, bisa dilihat dari nilai t hitung 1,861 lebih kecil dari t tabel 1,986. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan

karir bukan merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen pegawai di DPUBMP.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian-penelitian terdahulu yaitu penelitian dari Alba *et al.* (2010) menemukan hubungan antara pengembangan karir dengan komitmen pegawai pada organisasi industri di Calabar, Nigeria. Demikian pula halnya dengan hasil penelitian Younis *et al.*(2013) yang menyebutkan bahwa dimensi-dimensi pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada perusahaan-perusahaan farmasi di Inggris.

Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi disebabkan adanya indikasi bahwa pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan belum mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan berkaitan bidang tugas dan pekerjaan yang dihadapi. Hasil analisis menemukan bahwa dari indikator pendidikan dan pelatihan seperti tersaji pada Tabel 4.6 memiliki skor rata-rata yang lebih rendah serta terdapat 26,2% responden yang menyatakan sedang dan 5% responden yang menyatakan rendah. Skor yang rendah ini bisa menggambarkan bahwa pendidikan dan pelatihan kurang sesuai dengan harapan pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Pegawai selalu berharap bahwa adanya pendidikan dan pelatihan bisa meningkatkan kapasitas dalam bekerja baik itu pengetahuan mengenai lingkup pekerjaan maupun pengalaman dan keterampilan untuk memperbaiki cara kerja dan sikap kerja. Dengan demikian pendidikan dan pelatihan seharusnya bisa meningkatkan kecintaan pada pekerjaan agar pegawai menjadi lebih baik komitmennya terhadap organisasi.

Menurut Rachmawati (2008:118-119) pendidikan dan pelatihan idealnya dilakukan secara kontinyu yang diawali dari hasil kajian kebutuhan individu. Jika pelatihan ditiadakan, risiko-risiko berikut tetap saja bisa muncul, yaitu merasa tidak dihargai lagi, kehilangan gairah bekerja, kemampuan karyawan berkurang, kinerja menurun. Jika mengacu pada hasil penelitian ini, terdapat ketidaksesuaian dengan pendapat tersebut.

4.7.5.3 Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung motivasi terhadap prestasi kerja adalah 0,283 dengan probabilitas 0,003 lebih kecil dari alpha 0,05 seperti terlihat pada Tabel 4.17. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja, artinya makin baik motivasi pegawai semakin tinggi pula prestasi kerja. Sebaliknya, jika semakin rendah motivasi pegawai, semakin rendah pula prestasinya.

Perilaku manusia sebenarnya merupakan cerminan yang paling sederhana dari suatu motivasi, dan perilaku tersebut dirangsang oleh keinginan untuk mencapai tujuan. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi yang akan memenuhi kebutuhannya, serta permintaan organisasi itu sendiri. Motivasi menjadi pendorong pegawai untuk meningkatkan prestasi, oleh sebab itulah seorang pimpinan dalam organisasi perlu memiliki kemampuan memotivasi bawahannya.

Bagi setiap pegawai, organisasi merupakan tempat untuk memuaskan kebutuhan baik materiil maupun non materiil. Oleh karena itu, Sarwoto (dalam Mudita, 2004:34) mengemukakan bahwa salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan prestasi seseorang adalah dengan jalan menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi *basic personal needs* (kebutuhan dasar) seorang pegawai.

4.7.5.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja

Hasil pengujian koefisien pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja memiliki arah positif sebesar 0,157 dengan t hitung sebesar 1,869 dan diperoleh probabilitas (p) sebesar 0,065. Karena t_{hitung} (1,869) lebih kecil dibanding t_{tabel} (1,986) maka diputuskan untuk menerima (H_0) dan menolak hipotesis penelitian (H_a), artinya bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan ($X_{2,1}$) serta promosi dan mutasi ($X_{2,2}$) bukan merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen pegawai di DPUBMP.

Pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran secara terus-menerus. Pegawai yang kreatif akan memanfaatkan perubahan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan karir. Hasil analisis menemukan bahwa dari kedua indikator tersebut pendidikan dan pelatihan memiliki skor rata-rata yang lebih rendah yaitu sebesar 3,80. Tabel 4.6 menunjukkan bahwa terdapat 26,2% responden yang menyatakan sedang serta terdapat 5% responden yang menyatakan rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan dan pelatihan kurang diperhatikan oleh pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Hal ini bisa disebabkan karena pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan belum mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan berkaitan bidang tugas dan pekerjaan yang dihadapi.

Jumlah diklat yang pernah diikuti masih sangat rendah jika dibandingkan dengan jumlah pegawai keseluruhan sebanyak 123 pegawai. Artinya masih banyak pegawai lainnya yang kurang memiliki keinginan untuk meningkatkan profesionalisme kerja melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan organisasi. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa kurangnya minat mengikuti pendidikan dan pelatihan karena menurut responden pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi belum dapat membantu menambah keterampilan pegawai melaksanakan tugas sesuai tupoksi. Pendidikan seharusnya mampu untuk mempercepat perkembangan para pegawai dibandingkan dengan hanya mengandalkan pengalaman bekerja. Para pegawai yang mendapatkan pendidikan secara berencana dan yang memberikan kemungkinan untuk mengembangkan diri sendiri dan memangku jabatan yang lebih tinggi, pada umumnya cenderung lebih kuat keinginannya untuk berprestasi.

Kurang berhasilnya pendidikan dan pelatihan pada akhirnya berdampak pada prestasi kerja yang tidak maksimal, meliputi kualitas ($Y_{.1}$), kuantitas ($Y_{.2}$), keandalan ($Y_{.3}$), dan sikap ($Y_{.4}$). Prestasi kerja yang tidak maksimal ini terutama terlihat dari indikator keandalan. Hasil analisis menemukan bahwa rata-rata skor terendah terdapat pada indikator keandalan sebesar 3,78. Tabel 4.8 menunjukkan bahwa pada indikator keandalan terdapat 22,1% responden menyatakan sedang, 8,6% menyatakan rendah, dan terdapat 0,6% yang menyatakan sangat rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Fathurahman (2013) mengenai pengaruh disiplin, motivasi, pengembangan karir, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RSU di Banjarnegara. Hasil analisis data pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil studi lain yang juga mendukung penelitian ini yaitu disertasi Noor (2012) mengenai pengaruh iklim organisasi dan karakteristik individu serta pengembangan karir terhadap motivasi kerja dan kinerja pejabat pengelola keuangan di lingkungan pemerintah kota samarinda. Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pejabat pengelola keuangan Pemerintah Kota di Samarinda. Besarnya koefisien jalur 0,002 dengan *p-value* 0,9355. Pengembangan karir yang baik tidak memberikan dorongan pegawai untuk melakukan kinerja dengan lebih baik. Pejabat pengelola keuangan tidak terlalu mempersoalkan sistem pengembangan karir. Mereka merasa senang bekerja di unit kerja tersebut karena mereka memiliki keahlian dan pengalaman yang baik dalam menghandel pekerjaan, di samping itu mereka berkinerja karena tercipta kepercayaan yang tinggi di antara mereka.

4.7.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis seperti yang disajikan pada Tabel 4.17 memperlihatkan komitmen organisasimemiliki koefisien sebesar 0,635 dengan probabilitas 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, artinya makin tinggi komitmen organisasi maka makin tinggi pula prestasi kerja. Sebaliknya, jika makin rendah komitmen organisasi maka makin rendah pula prestasi kerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian yang sudah dilakukan terdahulu yaitu penelitian Rikiawan (2012) berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan adanya pengaruh Simultan dan Parsial dari variabel Kemauan Karyawan, Kesetiaan Karyawan dan Kebanggaan Karyawan terhadap Prestasi Kerja. Berdasarkan hasil

pengujian hipotesis diketahui bahwa ada pengaruh simultan yang signifikan dari variabel Kemauan Karyawan (X1), Kebanggaan Karyawan (X2) dan Kesetiaan Karyawan (X3) terhadap Prestasi Karyawan (Y). Berdasarkan uji t juga dapat dibuktikan bahwa ada pengaruh parsial yang signifikan dari variabel Kemauan Karyawan (X1), Kebanggaan Karyawan (X2) dan Kesetiaan Karyawan (X3) terhadap variabel terikat yaitu variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Wu dan Anita yang memperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dengan prestasi kerja pada pegawai instansi konstruksi di China.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat As'ad (dalam Wulandari, 2008:22) faktor yang sangat mempengaruhi prestasi kerja adalah komitmen, dimana ketika seseorang komit terhadap organisasinya maka dia akan bersedia untuk terlibat dalam kegiatan instansi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat digambarkan bahwa komitmen yang tinggi menjadikan pegawai di DPUBMP peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Sebaliknya jika pegawai memiliki komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya, dimana individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya penurunan kinerja.

4.7.5.6 Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Melalui Komitmen Organisasi

Motivasi dalam penelitian ini mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung diperoleh nilai t hitung 2,913 lebih besar dari t tabel 1,986 yang berarti terdapat pengaruh signifikan. Tabel 4.20 menunjukkan koefisien motivasi terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi adalah 0,284. Artinya motivasi pegawai akan semakin tinggi pengaruhnya terhadap prestasi kerja jika para pegawai tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Upah atau gaji sebagai alat untuk memberikan motivasi kepada pegawai. Dengan adanya motivasi tersebut akan selalu menarik bagi pegawai untuk bekerja di

dalamnya dan merasa betah bekerja di dalamnya. Pada akhirnya jika motivasi pegawai tinggi dan mereka merasa betah dalam organisasi selanjutnya akan semakin tinggi pula keinginan untuk mengabdikan kepada masyarakat dan negara.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chandraningtyas, dkk (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional (studi pada karyawan PT. Kusuma Karya Persada yang outsourcing di PT. Sasa Inti Probolinggo). Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional mampu memediasi variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pegawai yang merasa komit dengan pekerjaan dan organisasinya mempunyai keinginan membantu organisasi dan mempunyai perasaan yang baik akan bertindak sebagai anggota organisasi. Dengan adanya motivasi akan terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta bekerja sama itu maka kinerja akan meningkat.

4.7.5.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Melalui Komitmen Organisasi

Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Hasil uji hipotesis diperoleh nilai t hitung 1,7767 lebih kecil dari t tabel 1,986. Tabel 4.20 menunjukkan koefisien pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi 0,185. Artinya makin baik pengembangan karir menurut pegawai serta komitmen mereka yang tinggi pada organisasi tidak memberi pengaruh penting terhadap prestasi kerja. Idealnya memang pegawai yang memiliki sikap karir positif akan memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya. Sikap ini memiliki implikasi penting bagi organisasi karena individu yang memiliki sikap positif lebih kuat, akan mempunyai komitmen terhadap organisasi dan terlibat

dalam pekerjaan. Pegawai yang demikian tentu akan selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Pengembangan karir yang bisa berbentuk diklat, promosi dan mutasi jabatan bukan merupakan sesuatu yang menarik bagi sebagian pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Mutasi misalnya, dengan berpindah ke tempat tugas lain bisa saja merugikan karena mereka khawatir di tempat tugas yang baru justru akan menemui kondisi yang tidak nyaman. Dalam sebuah kesempatan peneliti mendengarkan keterangan dari seorang pegawai bahwa ketika dimutasi merasa enggan dan keberatan karena jaraknya yang jauh, serta kondisi rekan kerja yang menurutnya kurang bisa bekerja sama.

Kenaikan pangkat yang kurang sesuai dengan kapasitas pegawai juga bisa menjadi penyebab tidak akan meningkatnya prestasi kerja dan justru menjadi beban bagi pegawai. Pada tataran tertentu promosi jabatan atau peningkatan karir membutuhkan skill, pengetahuan, dan kemampuan yang lebih tinggi karena adanya tanggung jawab yang lebih besar. Kondisi ini belum tentu diinginkan setiap pegawai. Sebagian pegawai justru lebih senang dengan posisi yang sudah ditempati karena enggan atau malas dengan tuntutan untuk meningkatkan kapasitas pribadinya. Intinya jabatan yang lebih tinggi bagi sebagian pegawai adalah sesuatu yang menyulitkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasar dari rumusan permasalahan, tujuan penelitian, hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengaruh motivasi terhadap komitmen ditentukan oleh indikator kebutuhan sosialisasi. Seperti diketahui dari hasil analisis membuktikan bahwa dari kelima indikator motivasi jika diperbandingkan maka diperoleh skor rata-rata tertinggi pada indikator kebutuhan sosialisasi. Nilai rata-rata skor indikator kebutuhan sosialisasi paling tinggi diantara indikator-indikator lain dari variabel motivasi yang menggambarkan bahwa motivasi pegawai untuk bertahan di DPUBMP lebih didorong keinginan untuk bersosialisasi.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya bahwa tinggi rendahnya persepsi pegawai terhadap pengembangan karir memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap tinggi rendahnya prestasi kerja pada pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dianggap tidak penting oleh pegawai dalam meningkatkan komitmen, terutama jika dilihat dari indikator pendidikan dan pelatihan. Hasil analisis menemukan bahwa indikator pendidikan dan pelatihan memiliki skor rata-rata yang lebih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan dan pelatihan kurang diperhatikan oleh pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Hal ini bisa disebabkan karena pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan belum mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan berkaitan bidang tugas dan pekerjaan yang dihadapi.
3. Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Semakin baik motivasi pegawai maka prestasi kerja di DPUBMP

Kabupaten Situbondo, sebaliknya jika motivasi pegawai rendah maka prestasi kerja akan menurun.

4. Pengembangan karir secara langsung berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi. Hal ini memberikan gambaran bahwa pengembangan karir secara langsung pengaruhnya kecil terhadap prestasi kerja pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Peningkatan pengembangan karir tidak selalu diikuti dengan peningkatan prestasi kerja pegawai.
 5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Faktor penentu komitmen di DPUBMP sehingga bisa meningkatkan prestasi kerja adalah komitmen berdasarkan indikator afektif. Hal ini bisa terlihat dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa indikator komitmen afektif (Z_1) menjadi indikator yang mendapatkan rata-rata skor paling tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan indikator yang memiliki kontribusi terbesar terhadap komitmen organisasi, meskipun secara keseluruhan ketiga indikator tersebut merupakan faktor penting dalam organisasi.
 6. Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya komitmen maka motivasi akan semakin meningkatkan prestasi pegawai. Motivasi pegawai dalam bekerja jika diiringi dengan komitmen yang kuat maka akan terwujud menjadi motivasi yang positif dan memberi keuntungan pada organisasi.
 7. Pengembangan karir secara tidak langsung berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi. Hal ini memberikan gambaran bahwa pengembangan karir secara tidak langsung pengaruhnya kecil terhadap prestasi kerja pegawai DPUBMP Kabupaten Situbondo. Komitmen organisasi tidak mampu menjadi mediasi antara pengembangan karir dan prestasi kerja di DPUBMP Kabupaten Situbondo.
-

5.2 Saran-saran

Berdasar kesimpulan di atas, diketahui bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi maupun prestasi kerja, maka penulis memberikan saran-saran berikut:

1. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di DPUBMP Kabupaten Situbondo. Pimpinan perlu lebih memperhatikan jenjang pendidikan pegawai sebagai dasar dalam penerimaan pegawai maupun penentuan posisi/jabatan. Program diklat di DPUBMP masing terlalu sedikit, pimpinan sebaiknya mewajibkan setiap pegawai mengikuti pelatihan kerja sesuai bidang tugas, serta pelatihan palayanan dan kepemimpinan untuk meningkatkan profesionalisme.
2. Disamping pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi pegawai di lingkungan DPUBMP perlu memperhatikan karyawan yang telah senior atau berprestasi untuk diberikan promosi jabatan atau mutasi ke unit kerja yang lebih sesuai (*right man on the right place*). Meskipun kenaikan jabatan adalah sesuatu yang membanggakan, namun tanpa kapasitas pegawai yang mendukung justru akan merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A. 2005. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Tenaga Edukatif Politeknik Negeri Jember. *Tesis*. Pascasarjana Universitas Jember.
- Afrin, M. 2010. Pengaruh Motivasi, Pendidikan, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai di Sekretariat Kabupaten Jember. *Tesis*. Pascasarjana Universitas Jember.
- Agba, A. M., Festus, N., dan Ushie, E. M. Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria. *American Journal Of Scientific And Industrial Research* 2010, Science Hub, <http://www.scihub.org/AJSIR>.
- Ali, A. A. 2012. Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar Kota Makassar. *Skripsi*. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama, Yogyakarta: penerbit BPFE UGM.
- Anwaruddin, A. 2004. *Pasang Surut Paradigma Administrasi Publik*. *Jurnal Ilmu Administrasi*. No 1. Volume 2.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian dan Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2000. *Psikologi Industri. Cetakan Kelima*. Yogyakarta: Liberty.
- Baihaqi, M. F. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Semarang: FE UNDIP.
- Bungin, B. 2008, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Buraidah. 2007. *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Organisasi Pendidikan Islam X*. *Jurnal Pasca Sarjana Psikologi*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Choong, Y. O. dan Wong, K. L. *Intrinsic Motivation And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study*. *International Refereed Research Journal*. [Wwwresearcherworld.com](http://www.researcherworld.com). Vol.– II, Issue –4, Oct. 2011.
-

- Collins, C. J., Hanges, P. J., dan Locke, E. A. 2004. *The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis [Electronic version]*. Retrieved from Cornell University, ILR School. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/x>.
- Davis, K dan Newstrom, J. W. 1995. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Denhardt, R. B. dan Denhardt, J. V. 2003. "The New Public Service: An Approach to Reform". *International Review of Public Administration* 8.
- Denhardt, R. B. dan Denhardt, J. V. 2007, *The New Public Service: Serving not Steering*. USA: Me Sharpe.
- Devung, S. 1989. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Depdikbud.
- Fahmi, I. 2013. *Perilaku Organisasi (Teori, Aplikasi, dan Kasus)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Fakhrizal, N. Yunus, M., dan Amri. 2012. *Pengaruh Komitmen Individu, Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Kekayaan Aceh*. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Fathurrahman, Z. R. 2013. *Analisis Pengaruh Disiplin, Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan RSU Di Banjarnegara*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Fernanda, D. 2006. *Paradigma New Public Management (NPM) Sebagai Kerangka Reformasi Birokrasi Menuju Kepemerintahan yang Baik (Good Governance) di Indonesia*. portalgaruda.org
- Frederickson, H. G. *New Public Administration*. Alabama: The University of Alabama Press, 1980.
- Ghozali, I. 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnely, J. H. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1 Edisi Kedelapan, Alih Bahasa: Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gujarati, D. 1999. *Ekonomitrika Dasar Edisi Pertama* (Terjemahan Sumarno Zain). Jakarta: Erlangga.
-

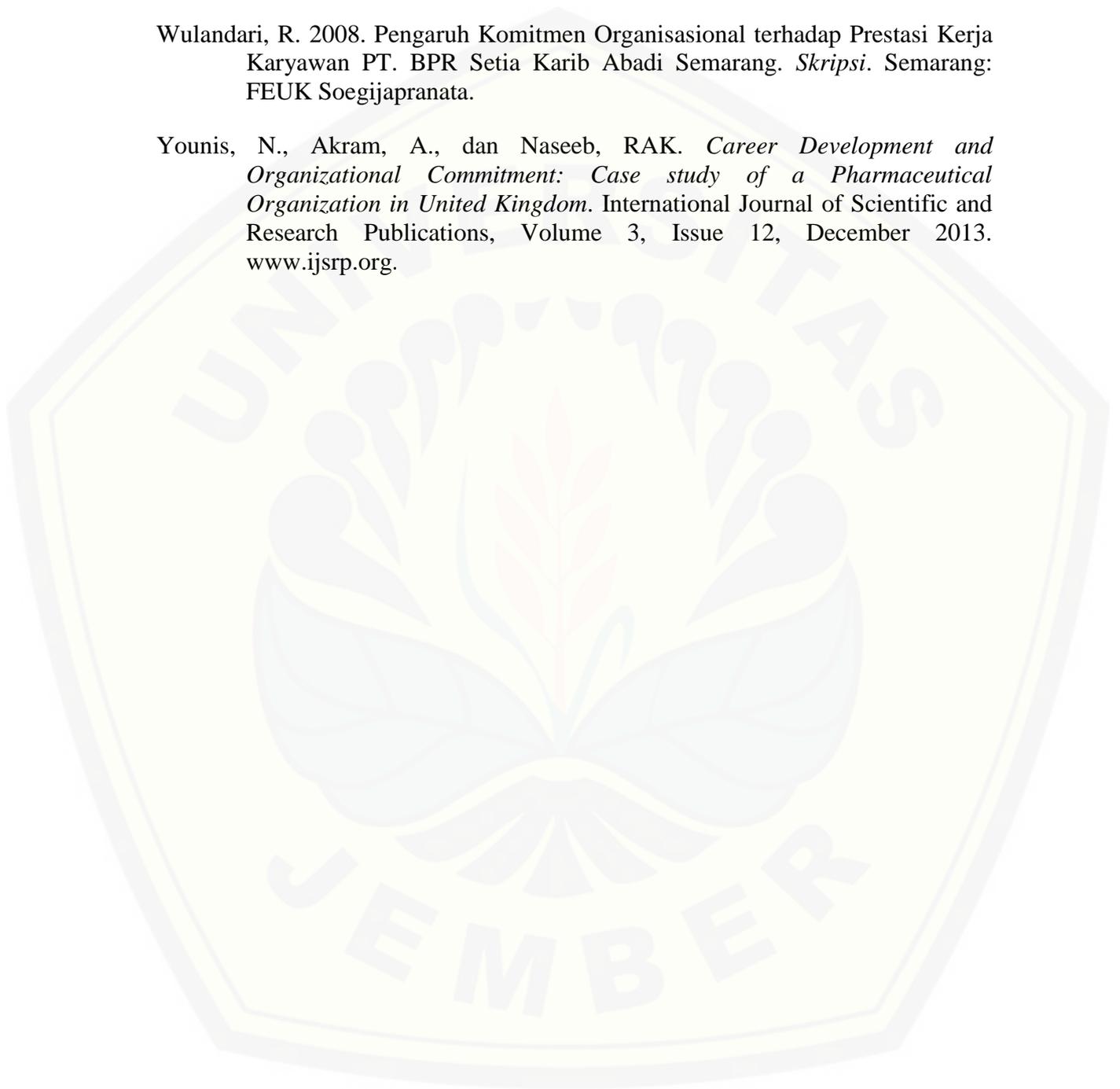
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi II, Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, I. 2004. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Hsu dan Chen. *A Study On The Relationship Among Self-Motivation, Organizational Commitment And Job Satisfaction Of University Faculty Members In Taiwan*. International Journal on New Trends in Education and Their Implications July 2012 Volume: 3 Issue: 3 Article: 07.
- <http://olahdata.com/2014/04/OlahDataStatistikMenggunakanSPSSLisrelMicrosoftExcel:UjiPrasyaratAnalisisJalurPath>
- <http://all-about-theory.blogspot.com/2010/03/KomitmenOrganisasional>.
- <http://www.journalmotivation.com.id>. *Development Career Theories for Organization*. Nisbith, Zenith, 2003
- <http://www.psychologymania.com/2012/08/PelatihanDanPengembanganSumberDayaManusia>.
- Husain, W. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Kota Gorontalo*.
<http://ejurnal.fip.ung.ac.id/index.php/PDG/article/view/77>.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Jian, W., dan Anita M.M.L. *A Study On The Relationship Between Organizational Commitment And Task Performance In Chinese Construction Firms*. In: Boyd, D (Ed) Procs 22nd Annual ARCOM Conference, 4-6 September 2006, Birmingham, UK, Association of Researchers in Construction Management, 207-217.
- Kashefi, M. A. *Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business. APRIL 2013 VOL 4, NO 12. ijcrb.webs.com.
- Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
-

- Manullang, M. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marlow, N. D., and Arnold, V. A. 1995. "Career Development and Women Managers: Does one size fit all ? ". Human Resource Planning, pp 38-49
- Martoyo, M. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Penerbit Salemba Empat.
- Matutina, D. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Moenir, H.A.S. 2005. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Mudita, I. D. M. 2004. Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar. *Tesis*. Program Magister Administrasi, Pascasarjana Universitas Jember.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Murni, S. 2009. *Pengaruh Iklim Organisasi, Pengetahuan Manajemen Terhadap Kinerja Kepala Sekolah: Studi Kausal Pada SMP Negeri Jakarta*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan. Vol.15, No.3, Mei. 405 – 431.
- Mustopadidjaja. 1988. *Paradigma-Paradigma Pembangunan Administrasi Negara Dan Manajemen Pembangunan*. Diterbitkan Lembaga Administrasi Negara.
- Nawawi, H. 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noor, A. F. 2012. *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Karakteristik Individu Serta Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pejabat Pengelola Keuangan Di Lingkungan Pemerintah Kota Samarinda*. ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga
- PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 13 TAHUN 2002 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 100 TAHUN 2000 TENTANG PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN STRUKTURAL
- Phoobe, F dan Steband, N. 2007. *Organization Management*.Published by Library State, California.
-

- Pigors, P dan Myers, C.A. 1961. *Personal Administration*. Edisi Keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- PP NOMOR 46 TAHUN 2011 TENTANG PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Purwanto, M. N. 2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Cet. 18. Bandung: Rosda Karya.
- Putri, N. D. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Peran Manajer Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi pada Kabupaten Tegal). *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Rachmawati, I. K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ranupandojo, H. dan Husnan, S. 2013. *Manajemen Personalialia*. Edisi 4. Cetakan ke-13. Yogyakarta: BPF.
- Ridwan dan Kuncoro, E. A.2007. *Cara Menggunakan Dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Rikiawan, IN,. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu)*. Jurnal Administrasi Bisnis.<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id>.
- Rivai, V., dan Basir, A. F. M. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins S. P . 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jilid 1 dan 2. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa. Pujaatmaka, Handyana. Jakarta : Prenhallindo.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. 9th Edition. Prentice Hall International Inc.
- Saptawan, A. *Pengembangan Praktik Pelayanan Prima dalam Kebijakan Pemerintah*. Jurnal Ilmiah Administrasi Negara. Fisip Universitas Riau. Volume 9, Nomor 2, Juli 2009.
- Sarwono, J. 2006. *Analisis Data menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Andi Offset.
-

- Saydam, G. 2002 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Toko Buku Gunung Agung.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: P.T Refika Aditama.
- Segara, INY. *Perspektif Teori Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi*. <http://bdkjakarta.kemenag.go.id/index.php>.
- Siagian, SP. 2006. *Filsafat Administrasi*. Cetakan ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, D. dan Burhanuddin. 2011. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS.
- Suradji. 2009. *Manajemen Kepegawaian Negara Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Suwatno dan Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tahir, A. 2014. *Perilaku Organisasi: Buku Ajar*. Edisi 1. Cetakan 1. Yogyakarta: Deepublis Publisher.
- Thoha, M. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali.
- Umar, H. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Edisi Revisi, cetakan ke lima. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Umar, H. 1999. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 40 TAHUN 2004
TENTANG SISTEM JAMINAN SOSIAL NASIONAL
-

- Widyanti, R., Thoyib, A., dan Susilo, H. 2004. Faktor-Faktor Pengembangan Karier yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Karyawan pada Organisasi, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 2 No. 1. pp.33-47.
- Wulandari, R. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Skripsi*. Semarang: FEUK Soegijapranata.
- Younis, N., Akram, A., dan Naseeb, RAK. *Career Development and Organizational Commitment: Case study of a Pharmaceutical Organization in United Kingdom*. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3, Issue 12, December 2013. www.ijsrp.org.



KUESIONER

Kepada Yth :

Bapak/Ibu/Saudara

Di DPUBMP Kabupaten Situbondo

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian sebagai dasar penulisan Tesis. Judul Tesis yang saya ambil adalah: Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja melalui Komitmen Organisasi pada DPUBMP Kabupaten Situbondo.

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon kesediaan bapak/ibu/saudara untuk meluangkan sedikit waktu guna mengisi angket yang saya sertakan berikut ini. Angket ini tidak ada hubungannya dengan status dan kedudukan bapak/ibu/saudara dalam organisasi, oleh sebab itu mohon jawaban sejujurnya yang benar -benar menggambarkan keadaan bapak/ibu/saudara. Data tersebut akan saya jaga kerahasiaannya dan akan saya pergunakan hanya untuk kepentingan ilmiah dalam penyelesaian penelitian ini.

Saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan partisipasi bapak/ibu/saudara yang telah diberikan. Besar harapan saya untuk menerima kembali angket ini dalam waktu singkat.

Jember, September 2014

Hormat saya

Ery Sandhi

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Umur :

Jenis kelamin :

Alamat :

Jabatan :

Pendidikan terakhir :

Masa Kerja :.....tahun

Petunjuk pengisian

Beri tanda centang (√) pada salah satu jawaban dari alternatif jawaban yang paling sesuai menurut penilaian anda.

I. MOTIVASI**I.1 Kebutuhan Fisiologis**

1. Sebagai pegawai apakah gaji yang saudara terima sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup?
 - a. Sangat mencukupi
 - b. Mencukupi
 - c. Kurang mencukupi
 - d. Tidak mencukupi
 - e. Sangat tidak mencukupi
 2. Apakah kebutuhan pangan yang saudara butuhkan sudah sesuai dengan yang saudara harapkan?
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Kurang sesuai
 - d. Tidak sesuai
 - e. Sangat tidak sesuai
 3. Apakah kebutuhan sandang yang saudara butuhkan sudah sesuai dengan yang saudara harapkan?
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Kurang sesuai
 - d. Tidak sesuai
 - e. Sangat tidak sesuai
-

I.2 Kebutuhan Keamanan

1. Apakah jaminan kesehatan yang diberikan oleh organisasi sudah sesuai dengan yang saudara harapkan?
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Kurang sesuai
 - d. Tidak sesuai
 - e. Sangat tidak sesuai
2. Menurut saudara, setujukah bahwa keamanan tempat kerja sangat diperhatikan oleh kantor untuk melindungi pegawai?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
3. Menurut saudara, setujukah bahwa keamanan peralatan kerja sangat diperhatikan oleh kantor untuk melindungi pegawai?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

I.3 Kebutuhan sosial

1. Setujukah saudara bahwa di lingkungan saudara bekerja, hubungan antara sesama pegawai saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
 2. Setujukah saudara bahwa di lingkungan saudara bekerja, hubungan kerja dengan atasan terdapat koordinasi kerja yang lancar?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
-

3. Setujukah saudara bahwa di lingkungan saudara bekerja terdapat iklim kerja yang sehat dalam melaksanakan pekerjaan?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

I.4 Penghargaan

1. Setujukah saudara bahwa saudara telah berusaha bekerja dengan giat untuk meraih prestasi agar memperoleh penghargaan dari kantor?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Setujukah saudara bahwa hasil kerja saudara selama ini dihargai oleh rekan kerja maupun atasan saudara?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

I.5 Aktualisasi

1. Setujukah saudara bahwa di kantor tempat anda bekerja terbuka kesempatan untuk mengembangkan kreativitas?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Setujukah saudara bahwa di kantor tempat anda bekerja terbuka kesempatan untuk meningkatkan profesionalisme?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

3. Setujukah saudara bahwa penempatan jabatan di tempat saudara bekerja telah sesuai keahlian pegawai?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
4. Menurut saudara, setujukah saudara bahwa setiap pegawai di tempat saudara bekerja memiliki kesempatan promosi jabatan?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

II. PENGEMBANGAN KARIR

II.1 Pendidikan dan Pelatihan

1. Menurut saudara, setujukah bahwa pegawai diberikan peluang untuk meningkatkan pendidikan sesuai latar belakang pendidikan?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
 2. Menurut saudara, setujukah bahwa jenjang pendidikan pegawai menjadi penilaian untuk pengembangan karir?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
 3. Menurut saudara, setujukah bahwa karir pegawai disesuaikan dengan disiplin ilmu yang dimiliki?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
-

4. Menurut saudara, setujukah bahwa pegawai diberikan pelatihan keterampilan di bidang kerja yang ditekuni?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
5. Menurut saudara, setujukah bahwa pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dapat membantu dalam menambah pengetahuan
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
6. Menurut saudara, setujukah bahwa pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dapat membantu dalam menambah ketrampilan dalam melaksanakan tugas-tugas?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
7. Menurut saudara, setujukah bahwa pegawai dituntut untuk mampu mengembangkan sikap yang baik dalam bekerja sama dengan rekan maupun atasan?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

II.2 Promosi dan Mutasi

1. Menurut saudara, setujukah bahwa prestasi yang dicapai pegawai akan diberikan penghargaan oleh organisasi?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
-

2. Menurut saudara, setujukah bahwa pengangkatan dalam jabatan telah sesuai dengan pencapaian hasil kerja?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
3. Menurut saudara, setujukah bahwa pemindahan dalam jabatan yang dilakukan selama ini mampu menambah pengalaman kerja pegawai?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
4. Menurut saudara, setujukah bahwa pemberhentian pegawai sebagai mutasi hukuman yang diberikan apabila melanggar aturan yang berlaku telah dilaksanakan secara adil?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
5. Menurut saudara, setujukah bahwa perpindahan pegawai baik intern SKPD ataupun lintas SKPD dapat mengasah pengetahuan dan ketrampilan pegawai?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

III. KOMITMEN ORGANISASI

III.1 *Affective commitment:*

1. Selama bekerja di Kantor DPUBMP, apakah saudara merasa senang dengan bidang pekerjaan yang diberikan?
 - a. Sangat senang
 - b. Senang
 - c. Kurang senang
 - d. Tidak senang
 - e. Sangat tidak senang
-

2. Apakah Saudara merasa senang dengan pekerjaan yang diberikan organisasi kepada saudara?
 - a. Sangat senang
 - b. Senang
 - c. Kurang senang
 - d. Tidak senang
 - e. Sangat tidak senang
3. Menurut saudara, setujukah bahwa saudara benar-benar merasa seakan-akan masalah di organisasi ini adalah juga menjadi masalah saudara?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

III.2 Continuance Commitment:

1. Apakah saudara merasa senang sekali bisa menghabiskan sisa karir saudara di DPUBMP ini?
 - a. Sangat senang
 - b. Senang
 - c. Kurang senang
 - d. Tidak senang
 - e. Sangat tidak senang
 2. Menurut anda, apakah bertahan menjadi pegawai di DPUBMP adalah sesuai dengan keinginan saudara?
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Kurang sesuai
 - d. Tidak sesuai
 - e. Sangat tidak sesuai
 3. Apakah saudara memiliki keinginan untuk pindah kerja ke organisasi/instansi lain yang lebih menguntungkan?
 - a. Sangat menginginkan
 - b. Menginginkan
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak menginginkan
 - e. Sangat tidak menginginkan
-

4. Menurut saudara, setujukah bahwa saudara berkeinginan untuk menjadi bagian dari kemajuan/keberhasilan organisasi di masa depan?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

III.3 Normative Commitment:

1. Menurut saudara, setujukah bahwa saudara memiliki keinginan mengembangkan nilai-nilai kerja yang dianut organisasi?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Menurut saudara, setujukah bahwa saudara merasa memiliki kewajiban untuk membantu atasan menyelesaikan pekerjaan saat ini?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
3. Menurut saudara, setujukah bahwa tidak tepat untuk meninggalkan tempat kerja saat ini, bahkan bila hal itu menguntungkan?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

IV. PRESTASI KERJA

IV.1 Kualitas

1. Apakah selama menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, anda memperhatikan standar hasil kerja?
- a. Sangat memperhatikan
 - b. Memperhatikan
 - c. Kurang memperhatikan
 - d. tidak memperhatikan
 - e. sangat tidak memperhatikan
-

2. Apakah saudara merasa bangga jika mampu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari sekedar target/standar yang diminta?
 - a. Sangat mempertimbangkan
 - b. Mempertimbangkan
 - c. Kurang mempertimbangkan
 - d. tidak mempertimbangkan
 - e. sangat tidak mempertimbangkan
3. Apakah saudara selalu memelihara tempat kerja dengan baik untuk memperlancar aktivitas kerja saudara?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
4. Apakah saudara selalu melakukan perencanaan kerja untuk memperoleh hasil yang sempurna?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
5. Apakah saudara selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan?
 - a. Sangat teliti
 - b. Teliti
 - c. Kurang teliti
 - d. tidak teliti
 - e. sangat tidak teliti
6. Menurut saudara, saudara sudah menggunakan seluruh keterampilan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

IV.2 Kuantitas

1. Dalam melaksanakan pekerjaan, anda sangat memperhatikan jumlah pekerjaan yang dapat anda selesaikan?
 - a. Sangat memperhatikan
 - b. Memperhatikan
 - c. Kurang memperhatikan
 - d. Tidak memperhatikan
 - e. Sangat tidak memperhatikan
-

2. Apakah anda sering merasa tidak mampu memenuhi dan menyelesaikan tugas yang dibebankan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
3. Menurut saudara, apakah saudara selalu bersedia melakukan tugas yang diberikan organisasi di luar jam kerja ketika dibutuhkan?
 - a. Selalu bersedia
 - b. Bersedia
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang bersedia
 - e. Tidak pernah bersedia
4. Apakah saudara selalu berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan dengan segera?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah

IV.3 Keandalan

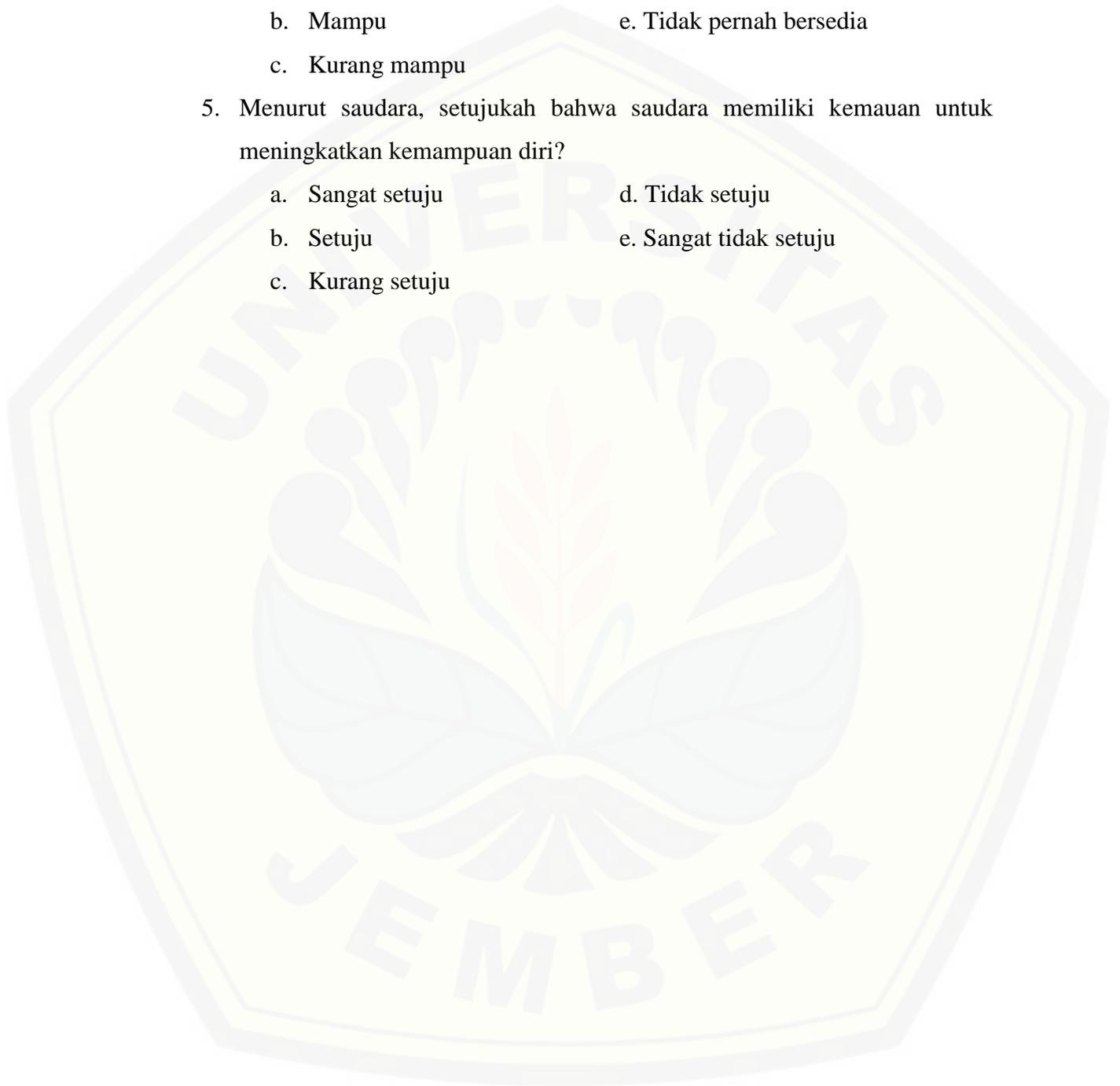
1. Apakah saudara memperhatikan ketepatan waktu seperti jam datang, jam istirahat, dan jam pulang?
 - a. Sangat memperhatikan
 - b. Memperhatikan
 - c. Kurang memperhatikan
 - d. Tidak memperhatikan
 - e. Sangat tidak memperhatikan
 2. Apakah saudara dapat bekerja dengan baik meskipun tidak sedang diawasi oleh atasan/pimpinan?
 - a. Sangat bisa
 - b. Bisa
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak bisa
 - e. Sangat tidak bisa
-

3. Apakah saudara serius untuk menyelesaikan setiap pekerjaan sampai tuntas?
- a. Sangat serius
 - b. Serius
 - c. Cukup serius
 - d. Kurangserius
 - e. Tidak serius
4. Apakah saudara merasa mampu untuk menjalankan setiap instruksi/perintah dari atasan?
- a. Sangat mampu
 - b. Mampu
 - c. Cukup mampu
 - d. Tidakmampu
 - e. Sangat tidak mampu
5. Menurut saudara, setujukah bahwa saudara sudah menggunakan inisiatif agar dapat menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih baik
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

IV.4 Sikap

1. Menurut saudara, apakah saudara mampu bekerja sama dengan rekan kerja dengan baik?
- a. Sangat mampu
 - b. Mampu
 - c. Kurang mampu
 - d. Tidak mampu
 - e. Tidak pernah bersedia
2. Menurut saudara, apakah saudara mampu bekerja sama dengan atasan dengan baik?
- a. Sangat mampu
 - b. Mampu
 - c. Kurang mampu
 - d. Tidak mampu
 - e. Tidak pernah bersedia
3. Apakah anda selalu bersedia untuk memberi bantuan kepada rekan kerja?
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
-

4. Apakah saudara mampu berkomunikasi dengan baik dalam menyampaikan kritik/saran/koreksi kepada rekan kerja dan atasan?
- a. Sangat mampu
 - b. Mampu
 - c. Kurang mampu
 - d. Tidak mampu
 - e. Tidak pernah bersedia
5. Menurut saudara, setujukah bahwa saudara memiliki kemauan untuk meningkatkan kemampuan diri?
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju



Lampiran 2. Rekapitulasi Data Jawaban Responden

	usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja	Motivasi														
					X1.1			X1.2			X1.3			X1.4		X1.5			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	30	Laki-laki	S1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2	54	Laki-laki	S2	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	41	Laki-laki	S1	30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	35	Laki-laki	S1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	22	Perempuan	S1	4	4	4	4	2	5	5	5	5	3	5	5	2	2	4	3
6	36	Laki-laki	S1	8	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
7	39	Laki-laki	S1	11	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
8	36	Laki-laki	SMA/SMK	17	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
9	35	Laki-laki	S1	10	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4
10	38	Laki-laki	S1	15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	36	Laki-laki	SMA/SMK	15	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	42	Laki-laki	SMA/SMK	20	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3
13	51	Laki-laki	S1	28	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3
14	44	Laki-laki	S2	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	35	Perempuan	S1	9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
16	49	Laki-laki	SMA/SMK	21	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
17	42	Laki-laki	S1	16	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4
18	39	Laki-laki	S1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	47	Laki-laki	SMA/SMK	18	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
20	44	Laki-laki	SMA/SMK	15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4
21	44	Perempuan	SMA/SMK	20	4	5	5	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	2
22	52	Laki-laki	SMA/SMK	30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	54	Laki-laki	S1	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
24	44	Laki-laki	S1	25	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
25	35	Laki-laki	S2	10	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
26	39	Perempuan	S1	10	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	45	Perempuan	S1	21	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
28	44	Laki-laki	SMA/SMK	21	1	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
29	39	Laki-laki	S2	4	2	3	3	3	5	5	5	5	3	4	3	5	5	2	2
30	54	Laki-laki	SMA/SMK	26	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
31	40	Laki-laki	SMA/SMK	12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	36	Laki-laki	S1	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	54	Laki-laki	SMA/SMK	28	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
34	52	Laki-laki	S1	33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	40	Laki-laki	S1	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4
36	43	Laki-laki	S1	17	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4

37	47	Laki-laki	Diploma	25	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	
38	34	Laki-laki	S1	15	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3
39	32	Laki-laki	S1	10	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
40	32	Laki-laki	Diploma	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
41	52	Laki-laki	S1	26	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
42	38	Perempuan	S1	8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5
43	35	Laki-laki	SMA/SMK	24	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3
44	45	Laki-laki	S1	23	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
45	53	Laki-laki	S1	25	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
46	49	Laki-laki	S1	23	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3
47	42	Laki-laki	Diploma	18	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
48	31	Laki-laki	S1	8	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3
49	42	Laki-laki	S1	9	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
50	26	Laki-laki	S1	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
51	44	Laki-laki	S1	7	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3
52	54	Perempuan	S2	23	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
53	49	Laki-laki	S1	20	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
54	51	Laki-laki	S1	25	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
55	48	Laki-laki	S1	15	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
56	49	Laki-laki	S1	17	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	5
57	28	Laki-laki	Diploma	9	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
58	50	Laki-laki	S1	23	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	43	Laki-laki	S1	16	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4
60	48	Laki-laki	S1	19	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
61	33	Laki-laki	S1	6	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
62	47	Laki-laki	SMA/SMK	22	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	5
63	54	Laki-laki	S1	26	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
64	42	Laki-laki	S1	17	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4
65	45	Laki-laki	S1	19	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
66	40	Perempuan	S1	16	5	4	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4
67	28	Laki-laki	S1	7	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4
68	46	Laki-laki	S1	15	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
69	45	Laki-laki	SMA/SMK	6	5	4	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4
70	28	Laki-laki	S1	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	4
71	25	Laki-laki	S1	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5
72	39	Laki-laki	S1	13	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4
73	37	Laki-laki	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	5
74	32	Laki-laki	Diploma	3	4	3	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4
75	41	Perempuan	S2	17	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4
76	34	Laki-laki	Diploma	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3	4

39	3	3	2	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
40	2	2	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	2	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
42	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
43	3	3	2	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	2	2	3	2	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
46	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4
47	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
48	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
49	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
50	3	3	2	2	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
51	3	3	2	2	4	4	3	4	5	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2
52	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
53	3	3	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
54	4	4	3	3	5	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
55	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
59	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
60	4	4	3	4	5	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
61	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
62	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
63	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
64	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
65	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
66	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
67	4	4	3	3	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
68	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
69	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
70	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
71	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
72	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
74	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
75	4	4	3	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
76	3	3	3	4	4	3	3	2	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
77	4	4	3	3	5	3	4	4	3	5	4	5	2	3	4	3	2	4	3	4	3	4
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
79	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4

80	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
81	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
82	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3
83	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
84	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
85	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
86	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	2	4	2	3	3	2
87	4	4	3	4	4	4	3	2	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
88	3	3	4	3	5	3	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
89	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
90	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
91	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
92	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
94	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
95	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
	3,80						3,90						3,95			3,86			3,90			

	Prestasi Kerja																			
	Y.1						Y.2				Y.3					Y.4				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4
5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4
6	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5
7	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
8	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
9	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
12	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4
13	4	4	5	5	4	4	2	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4
16	3	4	5	5	4	4	3	2	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
17	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5
20	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	3	4	3	3
21	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
22	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
23	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
26	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
27	5	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
29	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
30	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
31	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
36	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
37	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
38	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4

39	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4
40	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4
41	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
43	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4
44	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	3	2	3	3	3	3
45	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3
47	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
48	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3
49	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
50	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3
51	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
52	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	1	2	3	2	3	3	3
53	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
54	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	3	5	3	3	3	3
55	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4
56	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4
57	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	5	5	5	5
58	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4
59	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3
60	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
61	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	2	4	3	3	4	3
62	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	2	2	4	3	4	4
63	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3
65	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	4	4
66	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4
67	3	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3
68	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4
69	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
70	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	1	2	2	3	2	3	4
71	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5
72	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4
73	4	5	5	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4	5	5	5	4
74	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	3
75	3	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
76	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3
77	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4
78	5	4	2	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4
79	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4

80	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
81	2	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4
82	4	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	
83	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	
84	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	
85	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	
86	3	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	4	3	4	4	2	3	4	
87	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	
88	2	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
89	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	
90	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	5	5	4	4	
91	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	
92	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	
93	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	5	4	4	4	4	
94	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	
95	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
	4,00					3,89					3,78					3,87					

Lampiran 3. Uji Validitas Correlations

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	TOTAL_X1
X1.1 Pearson Correlation	1	.641**	.677**	.615**	.399**	.220*	.264**	-.048	.047	-.033	-.082	-.025	-.046	.119	.262*	.447*
X1.1 Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.033	.010	.644	.654	.754	.430	.809	.655	.252	.010	.000
X1.1 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.2 Pearson Correlation	.641**	1	.664**	.641**	.559**	.528**	.402**	-.009	.183	.006	-.029	.121	.141	.088	.181	.569*
X1.2 Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.934	.075	.957	.783	.244	.174	.398	.079	.000
X1.2 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.3 Pearson Correlation	.677**	.664**	1	.651**	.567**	.387**	.448**	.050	.126	-.024	.038	.134	.135	.106	.290**	.588*
X1.3 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.628	.222	.815	.716	.195	.192	.307	.004	.000
X1.3 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.4 Pearson Correlation	.615**	.641**	.651**	1	.520**	.371**	.451**	.108	.201	.090	-.008	.238*	.146	.167	.340**	.623*
X1.4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.298	.051	.384	.941	.020	.159	.105	.001	.000
X1.4 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.5 Pearson Correlation	.399**	.559**	.567**	.520**	1	.637**	.623**	.295**	.174	.089	.114	.221*	.262*	.027	.205*	.636*
X1.5 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.004	.091	.389	.272	.031	.010	.795	.047	.000
X1.5 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.6 Pearson Correlation	.220*	.528**	.387**	.371**	.637**	1	.523**	.238*	.244*	.144	.156	.286**	.252*	.146	.285**	.607*
X1.6 Sig. (2-tailed)	.033	.000	.000	.000	.000	.	.000	.020	.017	.163	.132	.005	.014	.157	.005	.000
X1.6 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.7 Pearson Correlation	.264**	.402**	.448**	.451**	.623**	.523**	1	.261*	.205*	.124	.145	.191	.147	.117	.162	.566*
X1.7 Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.	.011	.046	.232	.160	.064	.155	.258	.117	.000
X1.7 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.8 Pearson Correlation	-.048	-.009	.050	.108	.295**	.238*	.261*	1	.711**	.594**	.677**	.536**	.546**	.499**	-.007	.632*
X1.8 Sig. (2-tailed)	.644	.934	.628	.298	.004	.020	.011	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.946	.000
X1.8 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.9 Pearson Correlation	.047	.183	.126	.201	.174	.244*	.205*	.711**	1	.569**	.688**	.654**	.595**	.553**	.124	.704*
X1.9 Sig. (2-tailed)	.654	.075	.222	.051	.091	.017	.046	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.231	.000
X1.9 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.10 Pearson Correlation	-.033	.006	-.024	.090	.089	.144	.124	.594**	.569**	1	.717**	.525**	.393**	.468**	.041	.551*
X1.10 Sig. (2-tailed)	.754	.957	.815	.384	.389	.163	.232	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.691	.000
X1.10 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.11 Pearson Correlation	-.082	-.029	.038	-.008	.114	.156	.145	.677**	.688**	.717**	1	.600**	.479**	.660**	.051	.607*
X1.11 Sig. (2-tailed)	.430	.783	.716	.941	.272	.132	.160	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.627	.000
X1.11 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.12 Pearson Correlation	-.025	.121	.134	.238*	.221*	.286**	.191	.536**	.654**	.525**	.600**	1	.648**	.534**	.173	.671*
X1.12 Sig. (2-tailed)	.809	.244	.195	.020	.031	.005	.064	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.094	.000
X1.12 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.13 Pearson Correlation	-.046	.141	.135	.146	.262*	.252*	.147	.546**	.595**	.393**	.479**	.648**	1	.387**	.122	.602*
X1.13 Sig. (2-tailed)	.655	.174	.192	.159	.010	.014	.155	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.240	.000
X1.13 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.14 Pearson Correlation	.119	.088	.106	.167	.027	.146	.117	.499**	.553**	.468**	.660**	.534**	.387**	1	.206*	.586*
X1.14 Sig. (2-tailed)	.252	.398	.307	.105	.795	.157	.258	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.045	.000
X1.14 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X1.15 Pearson Correlation	.262*	.181	.290**	.340**	.205*	.285**	.162	-.007	.124	.041	.051	.173	.122	.206*	1	.386*
X1.15 Sig. (2-tailed)	.010	.079	.004	.001	.047	.005	.117	.946	.231	.691	.627	.094	.240	.045	.	.000
X1.15 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
TOTAL_X1 Pearson Correlation	.447**	.569**	.588**	.623**	.636**	.607**	.566**	.632**	.704**	.551**	.607**	.671**	.602**	.586**	.386**	1
TOTAL_X1 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
TOTAL_X1 N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

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

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

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.849**	.484**	.561**	.208*	.362**	.523**	.318**	.199	.374**	.306**	.214*	.724**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.043	.000	.000	.002	.053	.000	.003	.038	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.2	Pearson Correlation	.849**	1	.587**	.597**	.280**	.399**	.508**	.273**	.185	.347**	.361**	.217*	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.006	.000	.000	.007	.073	.001	.000	.035	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.3	Pearson Correlation	.484**	.587**	1	.703**	.405**	.461**	.497**	.347**	.157	.290**	.433**	.116	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.001	.130	.004	.000	.264	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.4	Pearson Correlation	.561**	.597**	.703**	1	.341**	.520**	.584**	.330**	.228*	.305**	.296**	.045	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.001	.000	.000	.001	.026	.003	.004	.662	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.5	Pearson Correlation	.208*	.280**	.405**	.341**	1	.381**	.140	.358**	.146	.294**	.362**	.152	.538**
	Sig. (2-tailed)	.043	.006	.000	.001	.	.000	.175	.000	.157	.004	.000	.141	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.6	Pearson Correlation	.362**	.399**	.461**	.520**	.381**	1	.555**	.416**	.333**	.085	.238*	-.005	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.001	.415	.020	.964	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.7	Pearson Correlation	.523**	.508**	.497**	.584**	.140	.555**	1	.498**	.346**	.153	.140	-.011	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.175	.000	.	.000	.001	.138	.176	.915	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.8	Pearson Correlation	.318**	.273**	.347**	.330**	.358**	.416**	.498**	1	.354**	.152	.114	-.004	.568**
	Sig. (2-tailed)	.002	.007	.001	.001	.000	.000	.000	.	.000	.142	.271	.970	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.9	Pearson Correlation	.199	.185	.157	.228*	.146	.333**	.346**	.354**	1	.173	.224*	.133	.462**
	Sig. (2-tailed)	.053	.073	.130	.026	.157	.001	.001	.000	.	.094	.029	.199	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.10	Pearson Correlation	.374**	.347**	.290**	.305**	.294**	.085	.153	.152	.173	1	.650**	.636**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.003	.004	.415	.138	.142	.094	.	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.11	Pearson Correlation	.306**	.361**	.433**	.296**	.362**	.238*	.140	.114	.224*	.650**	1	.593**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.004	.000	.020	.176	.271	.029	.000	.	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
X2.12	Pearson Correlation	.214*	.217*	.116	.045	.152	-.005	-.011	-.004	.133	.636**	.593**	1	.390**
	Sig. (2-tailed)	.038	.035	.264	.662	.141	.964	.915	.970	.199	.000	.000	.	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.724**	.750**	.750**	.758**	.538**	.636**	.680**	.568**	.462**	.582**	.614**	.390**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

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

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

Correlations

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL_Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.522**	.494**	.547**	.569**	.493**	.485**	.555**	.551**	.384**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.2	Pearson Correlation	.522**	1	.624**	.447**	.500**	.151	.790**	.516**	.516**	.414**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.143	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.3	Pearson Correlation	.494**	.624**	1	.453**	.426**	.290**	.470**	.648**	.486**	.584**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.4	Pearson Correlation	.547**	.447**	.453**	1	.749**	.457**	.436**	.577**	.747**	.456**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.5	Pearson Correlation	.569**	.500**	.426**	.749**	1	.413**	.522**	.538**	.587**	.601**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.6	Pearson Correlation	.493**	.151	.290**	.457**	.413**	1	.074	.318**	.335**	.346**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000	.143	.004	.000	.000	.	.473	.002	.001	.001	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.7	Pearson Correlation	.485**	.790**	.470**	.436**	.522**	.074	1	.685**	.550**	.409**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.473	.	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.8	Pearson Correlation	.555**	.516**	.648**	.577**	.538**	.318**	.685**	1	.722**	.511**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.9	Pearson Correlation	.551**	.516**	.486**	.747**	.587**	.335**	.550**	.722**	1	.483**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Z.10	Pearson Correlation	.384**	.414**	.584**	.456**	.601**	.346**	.409**	.511**	.483**	1	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
TOTAL_Z	Pearson Correlation	.754**	.728**	.737**	.798**	.804**	.534**	.723**	.818**	.804**	.704**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

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

Correlations

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	Y.19	Y.20	TOTAL
Y.1 Pearson C	1	.607*	.540*	.461*	.363*	.569*	.450*	.368*	.359*	.457*	.658*	.485*	.475*	.311*	.372*	.327*	.463*	.409*	.565*	.414*	.722*
Sig. (2-tai		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.2 Pearson C	.607*	1	.651*	.532*	.427*	.575*	.591*	.421*	.455*	.430*	.551*	.561*	.547*	.319*	.356*	.256*	.438*	.511*	.549*	.458*	.765*
Sig. (2-tai	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.3 Pearson C	.540*	.651*	1	.552*	.343*	.527*	.465*	.402*	.373*	.521*	.459*	.577*	.640*	.263*	.456*	.339*	.319*	.500*	.451*	.387*	.735*
Sig. (2-tai	.000	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.001	.002	.000	.000	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.4 Pearson C	.461*	.532*	.552*	1	.651*	.706*	.581*	.325*	.631*	.758*	.612*	.559*	.608*	.236*	.345*	.239*	.241*	.406*	.299*	.252*	.751*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.021	.001	.020	.019	.000	.003	.014	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.5 Pearson C	.363*	.427*	.343*	.651*	1	.671*	.608*	.487*	.507*	.736*	.562*	.429*	.540*	.229*	.310*	.161	.245*	.201	.193	.166	.665*
Sig. (2-tai	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.026	.002	.119	.017	.051	.061	.107	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.6 Pearson C	.569*	.575*	.527*	.706*	.671*	1	.675*	.402*	.587*	.664*	.762*	.642*	.663*	.339*	.434*	.344*	.304*	.372*	.421*	.317*	.820*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.003	.000	.000	.002	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.7 Pearson C	.450*	.591*	.465*	.581*	.608*	.675*	1	.431*	.591*	.543*	.617*	.684*	.630*	.205*	.220*	.245*	.237*	.338*	.322*	.354*	.726*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.046	.032	.017	.021	.001	.001	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.8 Pearson C	.368*	.421*	.402*	.325*	.487*	.402*	.431*	1	.348*	.311*	.537*	.309*	.458*	.070	.099	.076	.129	.001	.151	.118	.487*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.001	.002	.000	.002	.000	.501	.340	.465	.212	.992	.145	.254	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.9 Pearson C	.359*	.455*	.373*	.631*	.507*	.587*	.591*	.348*	1	.507*	.544*	.472*	.477*	.164	.180	.224*	.088	.163	.210*	.129	.601*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.112	.081	.029	.395	.116	.041	.211	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.10 Pearson C	.457*	.430*	.521*	.758*	.736*	.664*	.543*	.311*	.507*	1	.573*	.584*	.599*	.258*	.471*	.258*	.298*	.417*	.285*	.258*	.749*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.012	.000	.012	.003	.000	.005	.011	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.11 Pearson C	.658*	.551*	.459*	.612*	.562*	.762*	.617*	.537*	.544*	.573*	1	.526*	.579*	.301*	.341*	.226*	.288*	.341*	.362*	.261*	.757*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.001	.028	.005	.001	.000	.010	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.12 Pearson C	.485*	.561*	.577*	.559*	.429*	.642*	.684*	.309*	.472*	.584*	.526*	1	.689*	.266*	.303*	.262*	.235*	.393*	.388*	.327*	.722*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000		.000	.009	.003	.010	.022	.000	.000	.001	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.13 Pearson C	.475*	.547*	.640*	.608*	.540*	.663*	.630*	.458*	.477*	.599*	.579*	.689*	1	.285*	.316*	.271*	.303*	.404*	.405*	.373*	.767*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.005	.002	.008	.003	.000	.000	.000	
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.14 Pearson C	.311*	.319*	.263*	.236*	.229*	.339*	.205*	.070	.164	.258*	.301*	.266*	.285*	1	.515*	.358*	.558*	.414*	.437*	.355*	.525*
Sig. (2-tai	.002	.010	.021	.026	.001	.046	.501	.112	.012	.003	.003	.009	.005		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.15 Pearson C	.372*	.356*	.456*	.345*	.310*	.434*	.220*	.099	.180	.471*	.341*	.303*	.316*	.515*	1	.483*	.445*	.410*	.326*	.381*	.591*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.001	.002	.000	.032	.340	.081	.000	.001	.003	.002	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.16 Pearson C	.327*	.256*	.339*	.239*	.161	.344*	.245*	.076	.224*	.258*	.226*	.262*	.271*	.358*	.483*	1	.446*	.354*	.435*	.373*	.500*
Sig. (2-tai	.001	.012	.001	.020	.119	.001	.017	.465	.029	.012	.028	.010	.008	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.17 Pearson C	.463*	.438*	.319*	.241*	.245*	.304*	.237*	.129	.088	.298*	.288*	.235*	.303*	.558*	.445*	.446*	1	.680*	.679*	.669*	.598*
Sig. (2-tai	.000	.000	.002	.019	.017	.003	.021	.212	.395	.003	.005	.022	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.18 Pearson C	.409*	.511*	.500*	.406*	.201	.372*	.338*	.001	.163	.417*	.341*	.393*	.404*	.414*	.410*	.354*	.680*	1	.698*	.641*	.642*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.000	.051	.000	.001	.992	.116	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.19 Pearson C	.565*	.549*	.451*	.299*	.193	.421*	.322*	.151	.210*	.285*	.362*	.388*	.405*	.437*	.326*	.435*	.679*	.698*	1	.666*	.652*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.003	.061	.000	.001	.145	.041	.005	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Y.20 Pearson C	.414*	.458*	.387*	.252*	.166	.317*	.354*	.118	.129	.258*	.261*	.327*	.373*	.355*	.381*	.373*	.669*	.641*	.666*	1	.578*
Sig. (2-tai	.000	.000	.000	.014	.107	.002	.000	.254	.211	.011	.010	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
TOTAL Pearson C	.722*	.765*	.735*	.751*	.665*	.820*	.726*	.487*	.601*	.749*	.757*	.722*	.767*	.525*	.591*	.500*	.598				

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	3.7368	.7177	95.0
2.	X2.2	3.7158	.6789	95.0
3.	X2.3	3.5474	.8476	95.0
4.	X2.4	3.6105	.8788	95.0
5.	X2.5	4.3053	.6853	95.0
6.	X2.6	3.8316	.6466	95.0
7.	X2.7	3.8105	.8289	95.0
8.	X2.8	3.8842	.7971	95.0
9.	X2.9	3.9053	.7157	95.0
10.	X2.10	3.9158	.7096	95.0
11.	X2.11	3.8000	.6779	95.0
12.	X2.12	3.8000	.6934	95.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	45.8632	30.8853	5.5575	12

Reliability Coefficients

N of Cases = 95.0 N of Items = 12

Alpha = .8566

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Z.1	4.0000	.6842	95.0
2.	Z.2	3.9474	.6252	95.0
3.	Z.3	3.9158	.7244	95.0
4.	Z.4	3.8316	.7670	95.0
5.	Z.5	3.8947	.7646	95.0
6.	Z.6	3.7474	.7575	95.0
7.	Z.7	3.9474	.7051	95.0
8.	Z.8	4.0211	.7290	95.0
9.	Z.9	3.9368	.6492	95.0
10.	Z.10	3.7474	.7289	95.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	38.9895	27.8616	5.2784	10

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square
Between People	261.8989	94	2.7862
Within People	226.4000	855	.2648
Between Measures	7.7937	9	.8660
Residual	218.6063	846	.2584
Total	488.2989	949	.5145
Grand Mean	3.8989		

Reliability Coefficients

N of Cases = 95.0 N of Items = 10

Alpha = .9073

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y.1	3.9053	.9000	95.0
2.	Y.2	3.9474	.8675	95.0
3.	Y.3	4.1263	.8781	95.0
4.	Y.4	4.0632	.8606	95.0
5.	Y.5	3.8632	.8704	95.0
6.	Y.6	3.9684	.7213	95.0
7.	Y.7	3.8947	.7362	95.0
8.	Y.8	3.7684	.9277	95.0
9.	Y.9	3.8421	.8419	95.0
10.	Y.10	4.0526	.8917	95.0
11.	Y.11	3.8526	.7851	95.0
12.	Y.12	3.8526	.7714	95.0
13.	Y.13	3.8316	.8335	95.0
14.	Y.14	3.5579	1.0285	95.0
15.	Y.15	3.8211	.9338	95.0
16.	Y.16	3.9368	.8482	95.0
17.	Y.17	3.8632	.7088	95.0
18.	Y.18	3.9053	.9000	95.0
19.	Y.19	3.7895	.7130	95.0
20.	Y.20	3.8632	.6781	95.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	77.7053	123.2314	11.1010	20

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square
Between People	579.1874	94	6.1616
Within People	771.8000	1805	.4276
Between Measures	26.0821	19	1.3727
Residual	745.7179	1786	.4175
Total	1350.9874	1899	.7114
Grand Mean	3.8853		

Reliability Coefficients

N of Cases = 95.0

N of Items = 20

Alpha = .9322

Lampiran 5. Analisis Jalur

Substruktur I:

Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	P. Karir, ^a Motivasi	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 ^a	.290	.275	.48871

a. Predictors: (Constant), P. Karir, Motivasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.979	2	4.490	18.798	.000 ^a
	Residual	21.973	92	.239		
	Total	30.952	94			

a. Predictors: (Constant), P. Karir, Motivasi

b. Dependent Variable: Komitmen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.837	.510		1.641	.104
	Motivasi	.598	.130	.441	4.592	.000
	P. Karir	.206	.110	.179	1.861	.066

a. Dependent Variable: Komitmen

Substruktur II: Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen, P. Karir, Motivasi ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Prestasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 ^a	.485	.469	.42774

- a. Predictors: (Constant), Komitmen, P. Karir, Motivasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.709	3	5.236	28.620	.000 ^a
	Residual	16.650	91	.183		
	Total	32.359	94			

- a. Predictors: (Constant), Komitmen, P. Karir, Motivasi
b. Dependent Variable: Prestasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.88E-02	.453		-.041	.967
	Motivasi	.392	.126	.283	3.100	.003
	P. Karir	.184	.098	.157	1.869	.065
	Komitmen	.430	.091	.420	4.709	.000

- a. Dependent Variable: Prestasi

Lampiran 6. Uji Asumsi Analisis Jalur

Uji Normalitas Data

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Motivasi	P. Karir	Komitmen	Prestasi
N		95	95	95	95
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8477	3.8221	3.9200	3.8732
	Std. Deviation	.42295	.46306	.57383	.58672
Most Extreme Differences	Absolute	.087	.129	.122	.114
	Positive	.072	.099	.054	.058
	Negative	-.087	-.129	-.122	-.114
Kolmogorov-Smirnov Z		.845	1.259	1.193	1.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.473	.084	.116	.173

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Multikolinieritas

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	P. Karir, ^a Motivasi	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Komitmen

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Motivasi	.762	1.312
	P. Karir	.762	1.312

- a. Dependent Variable: Komitmen

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Motivasi	P. Karir
1	1	2.987	1.000	.00	.00	.00
	2	7.345E-03	20.166	.37	.09	.96
	3	5.875E-03	22.548	.63	.91	.04

- a. Dependent Variable: Komitmen

Uji Linieritas

Komitmen * Motivasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen * Motivasi	Between Groups	(Combined) Linearity	13.337	24	.556	2.208	.006
		Deviation from Linearity	8.152	1	8.152	32.396	.000
			5.185	23	.225	.896	.603
	Within Groups		17.615	70	.252		
	Total		30.952	94			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Komitmen * Motivasi	.513	.263	.656	.431

Komitmen * P. Karir

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen * P. Karir	Between Groups	(Combined) Linearity	13.434	25	.537	2.116	.008
		Deviation from Linearity	3.943	1	3.943	15.531	.000
			9.490	24	.395	1.558	.079
	Within Groups		17.518	69	.254		
	Total		30.952	94			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Komitmen * P. Karir	.357	.127	.659	.434

Prestasi * Motivasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prestasi * Motivasi	Between Groups	(Combined)	16.919	24	.705	3.196	.000
		Linearity	10.200	1	10.200	46.242	.000
		Deviation from Linearity	6.719	23	.292	1.324	.185
Within Groups			15.440	70	.221		
Total			32.359	94			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Prestasi * Motivasi	.561	.315	.723	.523

Prestasi * P. Karir

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prestasi * P. Karir	Between Groups	(Combined)	15.396	25	.616	2.505	.001
		Linearity	5.727	1	5.727	23.297	.000
		Deviation from Linearity	9.668	24	.403	1.639	.058
Within Groups			16.963	69	.246		
Total			32.359	94			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Prestasi * P. Karir	.421	.177	.690	.476

Prestasi * Komitmen

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prestasi * Komitmen	Between Groups	(Combined)	19.129	24	.797	4.217	.000
		Linearity	12.482	1	12.482	66.044	.000
		Deviation from Linearity	6.646	23	.289	1.529	.090
Within Groups			13.230	70	.189		
Total			32.359	94			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Prestasi * Komitmen	.621	.386	.769	.591