



**PENGARUH PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN  
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN  
KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI PUSKESMAS KEPADANGAN  
KABUPATEN SIDOARJO**

**THE EFFECT OF KNOWLEDGE AND SKILLS ON CAREER  
DEVELOPMENT WITH PERFORMANCE AS AN  
INTERVENING VARIABLE OF EMPLOYEE IN  
PUSKESMAS KEPADANGAN  
SIDOARJO DISTRICT**

**SKRIPSI**

Oleh :

Bagus Rosandi Putra

NIM. 120810201302

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2016



**PENGARUH PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN  
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN  
KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI PUSKESMAS KEPADANGAN  
KABUPATEN SIDOARJO**

**THE EFFECT OF KNOWLEDGE AND SKILLS ON CAREER  
DEVELOPMENT WITH PERFORMANCE AS AN  
INTERVENING VARIABLE OF EMPLOYEE IN  
PUSKESMAS KEPADANGAN  
SIDOARJO DISTRICT**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

Bagus Rosandi Putra

NIM. 120810201302

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2016

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

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Bagus Rosandi Putra  
NIM : 120810201302  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Pengetahuan Dan Keterampilan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta tersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 29 Agustus 2016

Yang Menyatakan,

Bagus Rosandi Putra

NIM : 120810201302

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN  
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN  
KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI PUSKESMAS KEPADANGAN  
KABUPATEN SIDOARJO

Nama Mahasiswa : Bagus Rosandi Putra  
NIM : 120810201302  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 29 Agustus 2016



**PENGESAHAN**

**PENGARUH PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN TERHADAP  
PENGEMBANGAN KARIR DENGAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PEGAWAI PUSKESMAS KEPADANGAN  
KABUPATEN SIDOARJO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Bagus Rosandi Putra

NIM : 120810201302

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

**15 September 2016**

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

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

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

**Penguji Anggota : Drs. Sampeadi M.S. : (.....)**  
**NIP. 195604041985031002**

**Penguji Anggota : Dr. Deasy Wulandari S.E., M.Si. : (.....)**  
**NIP. 197309082000032001**

**PERSEMBAHAN**

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Ibunda Puji Astutik tercinta dan terkasih.
2. Ayahanda Purnomo Rusidi, S.Sos tercinta dan terkasih.
3. Adik-adik tersayang Bayu Aditya Putra dan Intan Indah Purwanti.
4. Pasangan tercinta Mega Silfiana.
5. Keluarga besar Nenek Machniyah dan Kakek Bakir Fakhri Hasyim.
6. Keluarga besar Nenek Winuk Suharti dan Kakek Sumarto, BA (Alm.).
7. Teman-teman yang telah banyak membantu.
8. Keluarga besar Arek Bonek 1927.
9. Bapak dan Ibu guru sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi.
10. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

“Bukan kesulitan yang membuat kita takut, tapi ketakutan yang membuat kita sulit. Karena itu jangan pernah mencoba untuk menyerah dan jangan pernah menyerah untuk mencoba dalam amanah, keikhlasan dan kejujuran. Maka jangan katakan pada Allah aku punya masalah, tetapi katakan pada masalah AKU PUNYA ALLAH Yang Maha Segalanya.”

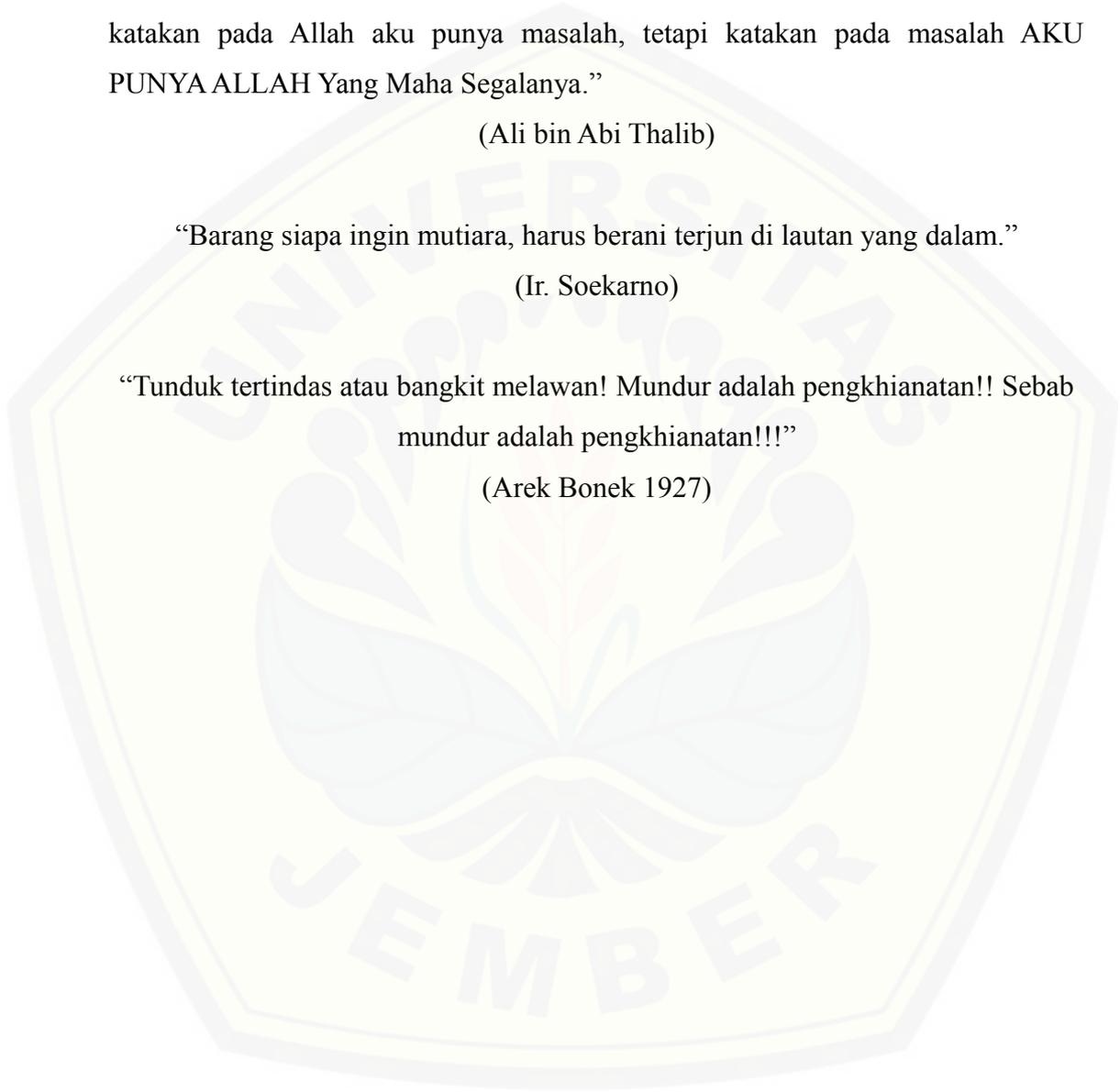
(Ali bin Abi Thalib)

“Barang siapa ingin mutiara, harus berani terjun di lautan yang dalam.”

(Ir. Soekarno)

“Tunduk tertindas atau bangkit melawan! Mundur adalah pengkhianatan!! Sebab mundur adalah pengkhianatan!!!”

(Arek Bonek 1927)





**PENGARUH PENGETAHUAN DAN KEMAMPUAN TERHADAP  
PENGEMBANGAN KARIR DENGAN KINERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI  
PUSKESMAS KEPADANGAN  
KABUPATEN SIDOARJO**

**THE EFFECT OF KNOWLEDGE AND SKILLS ON CAREER  
DEVELOPMENT WITH PERFORMANCE AS AN  
INTERVENING VARIABLE OF EMPLOYEE IN  
PUSKESMAS KEPADANGAN  
SIDOARJO DISTRICT**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**Bagus Rosandi Putra**

**NIM. 120810201302**

**Pembimbing :**

**Dosen Pembimbing I : Drs. Budi Nurhardjo M.Si.**

**Dosen Pembimbing II : Dra. Lilik Farida M.Si.**



## RINGKASAN

**Pengaruh Pengetahuan Dan Keterampilan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo**; Bagus Rosandi Putra; 120810201302; 2016; 84 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Kebutuhan organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin tidak terhindarkan. Hal ini diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang selalu berubah. Bagian dasar dari tantangan perubahan yang membawa pengaruh sangat besar bagi sumber daya manusia adalah pentingnya memiliki kompetensi didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dimana kompetensi mengandung aspek pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dan keterampilan yang baik akan dijamin melalui kinerja dari individu sumber daya manusia yang bersangkutan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Peningkatan kinerja pegawai dapat diukur melalui penilaian kinerja dan umpan balik yang spesifik dari hasil penilaian kinerja memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk membuat program pembinaan bahkan sampai kepada program pengembangan karir bagi pegawai berprestasi. Pengembangan karir adalah impian dari setiap pegawai karena hal itu merupakan kemajuan didalam karir pekerjaannya. Kemajuan karir sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk meneliti mengenai pengaruh pengetahuan dan keterampilan terhadap pengembangan karir dengan kinerja sebagai variabel intervening pada pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Data yang didapat berupa data primer dan sekunder. Data primer tersebut berupa hasil penyebaran kuesioner dari 40 responden, dimana responden dari penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo yang berstatus PNS atau pegawai tetap, sedangkan Data sekunder dalam penelitian diperoleh dari membaca dan

mempelajari buku profil Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo. Metode *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*.

Hasil analisis data yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS 23 *for Windows* menunjukkan bahwa pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur langsung sebesar 0,472 pada tingkat kepercayaan 5% dan nilai *p-value* sebesar 0,002, artinya hipotesis pertama diterima. Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur langsung sebesar 0,307 pada tingkat kepercayaan 5% dan *p-value* sebesar 0,040, artinya hipotesis kedua diterima. Hipotesis ketiga yakni pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, diterima dengan koefisien jalur langsung sebesar -0,326 pada tingkat kepercayaan 5% dan nilai *p-value* sebesar 0,041. Hipotesis keempat yakni keterampilan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, diterima dengan koefisien jalur langsung sebesar 0,313 pada tingkat kepercayaan 5% dan nilai *p-value* sebesar 0,035. Hipotesis kelima yakni kinerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir juga diterima, dengan koefisien jalur langsung sebesar 0,713 pada tingkat kepercayaan 5% dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir responden dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan dan kinerja.

Kata Kunci: Pengetahuan, Keterampilan, Kinerja, Pengembangan Karir.

## SUMMARY

**The Effect Of Knowledge And Skills On Career Development With Performance As An Intervening Variable Of Employee In Puskesmas Kepadangan Sidoarjo District;** Bagus Rosandi Putra; 120810201302; 2016; 84 Pages; Department of Manajemen Faculty of Economic and Business University of Jember.

The needs of organizations in acquiring, developing, and maintaining the quality of human resources increasingly inevitable. It is caused by a state of ever-changing environment. The bottoms of the challenges that change brings huge influence for human resources is important to have competence in carrying out their duties and responsibilities, where competencies which contains aspects of knowledge and skills. Good knowledge and skills will be practiced through the performance of individual human resources are concerned. The excellent performance is optimal performance. Increased employee performance can be measured through performance assessments and specific feedback on the results of performance assessment allows organizations or companies to create a coaching program even to the career development program for employees excel. Career development is the dream of every employee because it is an advancement in the career job. Advancement career is often into an obsession of many people who work and often more into their minds than the leader of the company. The purpose of this research is to investigate the effect of knowledge and skills on career development with performance as an intervening variable of employee in Puskesmas Kepadangan Sidoarjo District.

The analytical method used in this study is Path Analysis. Data obtained derived from primary data and secondary data. The primary data collected by results of questionnaires from 40 respondents, where respondents of this study were employees of Puskesmas Kepadangan Sidoarjo District which has the civil servant status or a permanent employee, while secondary data obtained from the study of reading and studying profile books Puskesmas Kepadangan Sidoarjo District. The sampling method used was purposive sampling.

Results of the data analysis was performed using SPSS 23 for Windows shows that the knowledge significantly influence performance with a direct path coefficient amounted to 0,472 at 5% confidence level and a p-value of 0,002, meaning that the first hypothesis can be accepted. The skills significantly influence performance with a direct path coefficient amounted to 0,307 at 5% confidence level and a p-value of 0,040, meaning that the second hypothesis can be accepted. The third hypothesis is knowledge significantly influence the career development, received with direct path coefficient amounted to -0,326 at 5% confidence level and a p-value of 0,041. The fourth hypothesis is skills significantly influence the career development, is acceptable with a direct path coefficient amounted to 0,313 at 5% confidence level and a p-value of 0,035. The fifth hypothesis is performance have a significant effect on career development is also accepted, with a direct path coefficient amounted to 0,713 at 5% confidence level and a p-value of 0,000. Based on the hypothesis testing that has been done can be concluded that the respondent's career development is influenced by a knowledge, skills and performance.

*Key words: knowledge, skill, performance, Career Development.*

## PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang melimpahkan segala rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pengetahuan Dan Keterampilan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tentunya tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Dr. Moehammad Fathorrazi M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Budi Nurhardjo M.Si. dan Ibu Dra. Lilik Farida M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
4. Ibu Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si., Bapak Drs. Sampeadi M.S., dan Ibu Dr. Deasy Wulandari S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini membuahkan hasil yang semakin baik.
5. Bapak dan Ibu guru sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi yang selama ini telah memberikan ilmu, dorongan semangat, serta pengarahan, baik dibidang akademik maupun non akademik.
6. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Kedua orang tuaku Ibu Puji Astutik dan Bapak Purnomo Rusidi, S.Sos., adikku tercinta Bayu Aditya Putra dan Intan Indah Purwanti yang telah memberikan kasih sayang, motivasi, doa serta dukungan moril maupun

materiil selama kuliah sampai terselesaikannya skripsi ini sebagai persyaratan menyangg gelar sarjana.

8. Pasanganku Mega Silfiana yang selama ini telah memberikan motivasi, doa serta dukungan moril selama kuliah sampai terselesaikannya skripsi ini.
9. Keluarga besar kakekku Sumarto, BA (Alm.) dan kakek Bakir Fakih Hasyim, kedua nenekku Winuk Suharti dan nenek Machniyah, om Totok Utoyo, om Dr. Hobri, M.Pd., tante Khusnul Khotimah dan tante Elmi Kurnia yang telah memberikan kasih sayang, motivasi, doa serta dukungan moril hingga skripsi ini mampu terselesaikan.
10. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012 yang memberikan semangat, bantuan, dan kebersamaan selama masa kuliah serta penyelesaian skripsi.
11. Keluarga Besar Arek Bonek 1927 yang memberikan semangat, motivasi, dan kebersamaan selama ini.
12. Seluruh pegawai dan pimpinan Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo, terima kasih telah memberikan bantuan informasi, pikiran, dukungan serta telah meluangkan waktu untuk penyelesaian skripsi ini.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu diucapkan banyak terima kasih karena skripsi dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis berharap adanya kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pihak lain yang berkepentingan untuk kedepannya.

Jember, 29 Agustus 2016

Penulis

**DAFTAR ISI**

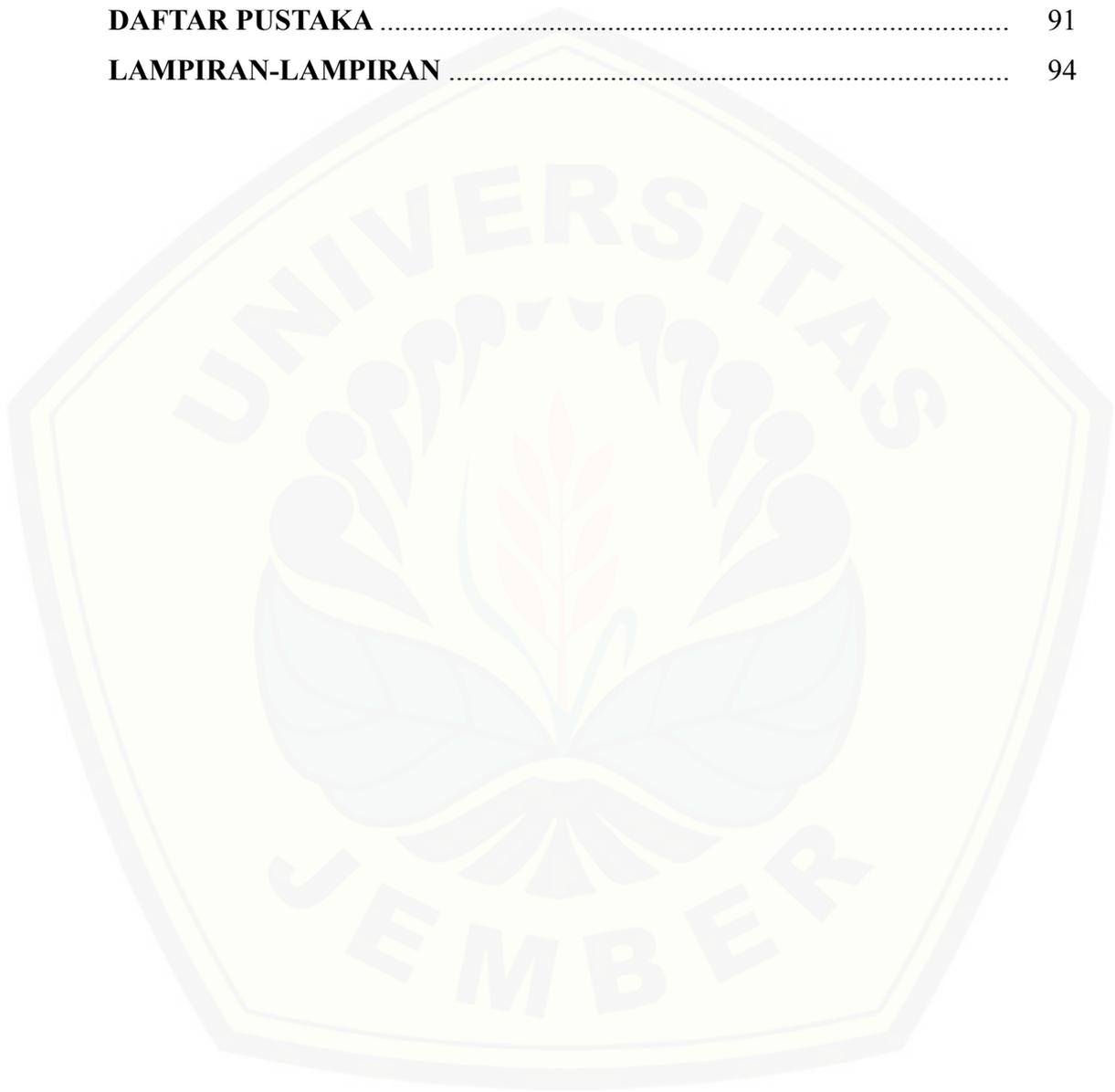
	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>SUMMARY</b> .....	xi
<b>PRAKATA</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xx
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Pengetahuan .....	10
2.1.2 Keterampilan .....	15
2.1.3 Kinerja .....	18
2.1.4 Pengembangan Karir .....	22
2.2 Penelitian Terdahulu .....	31
2.3 Kerangka Konseptual .....	37
2.4 Hipotesis .....	37
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	

3.1	Rancangan Penelitian .....	41
3.2	Populasi dan Sampel .....	41
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	42
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	42
3.5	Identifikasi Variabel.....	43
3.6	Definisi Operasional Variabel .....	44
3.7	Skala Pengukuran Variabel.....	47
3.8	Uji Instrumen .....	48
3.9	Teknik Analisis Data .....	49
3.10	Uji Asumsi Klasik .....	50
3.11	Uji Hipotesis .....	51
3.12	Kerangka Pemecahan Masalah .....	53

#### **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo ..... 55	
4.2	Karakteristik Responden .....	64
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	66
4.4	Hasil Analisi Data .....	71
	4.4.1 Uji Instrumen .....	71
	4.4.2 Analisis Jalur .....	74
	4.4.3 Hasil Pengujian Hipotesis .....	75
	4.4.4 Perhitungan Jalur.....	78
	4.4.5 Uji Asumsi Klasik.....	79
4.5	Pembahasan .....	82
	4.5.1 Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja .....	82
	4.5.2 Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja.....	83
	4.5.3 Pengaruh Pengetahuan Terhadap Pengembangan Karir. .	85
	4.5.4 Pengaruh Keterampilan Terhadap Pengembangan Karir.	86
	4.5.5 Pengaruh Kinerja Terhadap Pengembangan Karir.....	87

4.6 Keterbatasan Penelitian .....	88
<b>BAB 5. PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	89
5.2 Saran .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>91</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>94</b>



**DAFTAR TABEL**

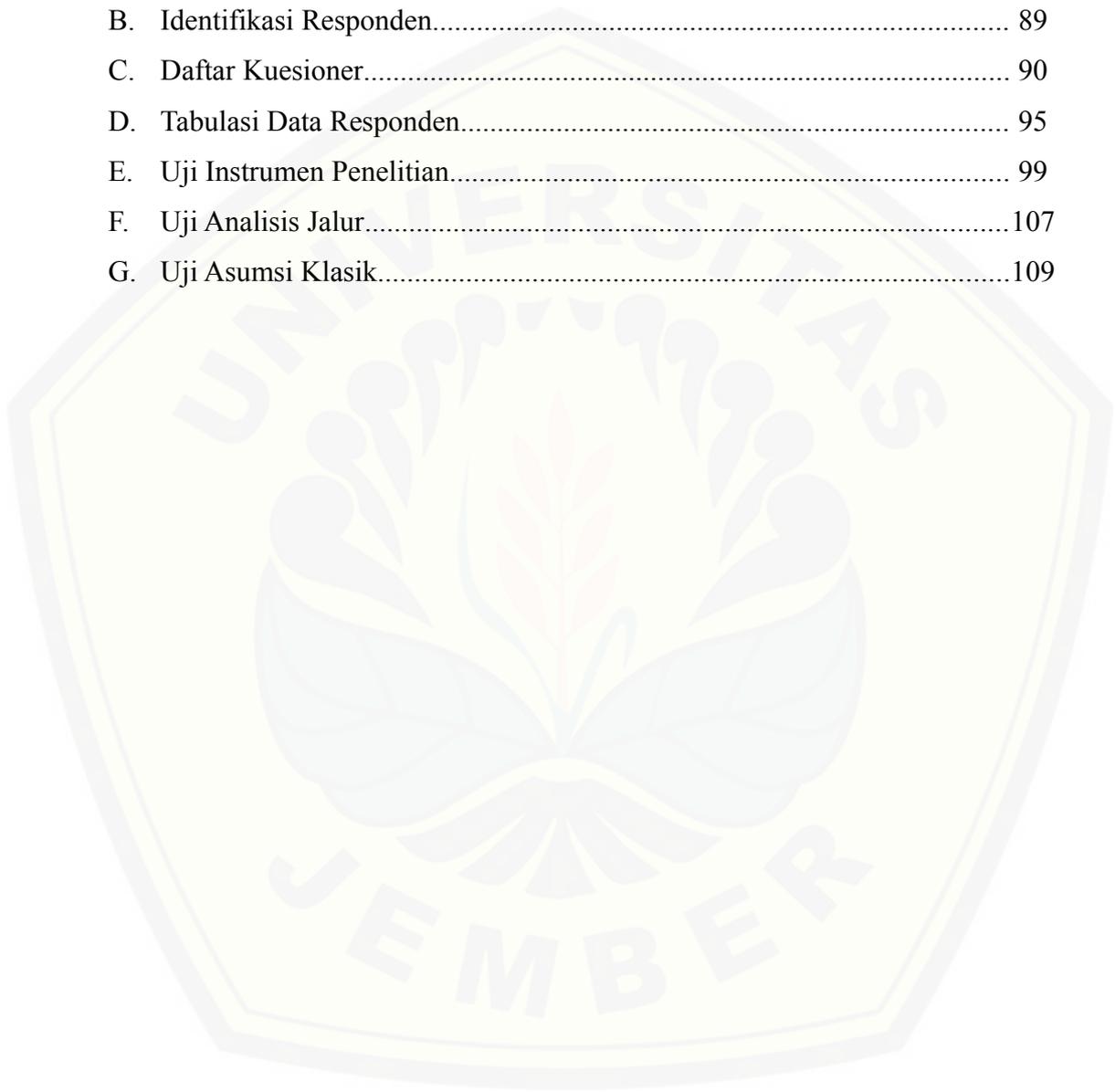
	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	33
2.2 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.....	35
4.1 Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pada Pegawai Puskesmas Kepadangan Sidoarjo ..... 59	
4.2 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia .....	64
4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	65
4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	65
4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengetahuan .....	66
4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Keterampilan.....	67
4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja .....	68
4.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir .....	70
4.10 Rekapitulasi Perhitungan Validitas .....	72
4.11 Rekapitulasi Perhitungan Reliabilitas .....	74
4.12 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung .....	74
4.13 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pertama .....	76
4.14 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kedua .....	76
4.15 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Ketiga .....	77
4.16 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Keempat .....	77
4.17 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kelima .....	78
4.18 Uji Multikolinieritas .....	80

DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Konseptual .....	37
3.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	49
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	53
4.1 Peta Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo 56	
4.2 Struktur Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo 58	
4.3 Peta Jabatan Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo 63	
4.4 Diagram Hasil Pengujian Jalur .....	75
4.5 Hasil Uji Normalitas .....	80
4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	81

**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
A. Kuisisioner Penelitian .....	88
B. Identifikasi Responden.....	89
C. Daftar Kuesioner.....	90
D. Tabulasi Data Responden.....	95
E. Uji Instrumen Penelitian.....	99
F. Uji Analisis Jalur.....	107
G. Uji Asumsi Klasik.....	109



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Menurut Sumarsono (2003:4), Sumber Daya Manusia (SDM) atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain, SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Sumber daya manusia menjadi fokus bagi setiap organisasi, perusahaan, maupun lembaga-lembaga pemerintahan mengingat peranannya yang sangat penting, yaitu sebagai sumber daya yang menjalankan organisasi, perusahaan, maupun lembaga-lembaga pemerintahan yang bersangkutan. Maka dari itu kualitas dari sumber daya manusia harus diperhatikan meski untuk menghasilkan sebuah organisasi yang bagus, sumber daya manusia juga harus didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebih. Akan tetapi, yang perlu digaris bawahi adalah tanpa dukungan dari sumber daya manusia dengan kemampuan baik, maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik pula. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci utama yang harus diperhatikan oleh organisasi. Dan sebagai kunci utama, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan di awal.

Sumber daya manusia tidak bisa hanya dilihat dari segi kuantitasnya saja, karena tersedianya sumber daya manusia yang cukup melimpah belum tentu menjamin bahwa hasil yang dicapai akan menjadi efektif dan efisien. Apalagi di era globalisasi seperti sekarang, kebutuhan organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin tidak terhindarkan. Hal ini diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang

selalu berubah. Menurut Sitohang (2007:12), tantangan yang sangat berat di masa depan adalah terjadinya perubahan nilai-nilai perorangan dari angkatan kerja dimana lowongan kerja yang ditawarkan tidak sesuai dengan keahliannya, tantangan yang bersumber dari manajemen lini yang sering tidak seimbang perhatiannya terhadap tugas dan target yang hendak dicapainya dengan perhatiannya pada para pekerja yang merupakan mitra kerjanya (tidak seimbang antara *task oriented* dengan *relation oriented*).

Bagian dasar dari tantangan perubahan yang membawa pengaruh sangat besar bagi sumber daya manusia adalah pentingnya memiliki kompetensi didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dimana permasalahan yang sering terjadi di lingkup pegawai kantor pelayanan publik adalah ketidakmampuan dalam memberikan pelayanan terbaik, tugas-tugas yang tidak terselesaikan, dan rendahnya kinerja pegawai. Menurut Becker dan Ulrich (Suparno, 2005:24), kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja. Seperti penelitian Susanty (2013), Rejeki (2014), dan Kustini (2015) yang menjelaskan bahwa penggunaan kompetensi dalam organisasi merupakan suatu hal yang penting karena kompetensi akan mendorong pegawai untuk mendapatkan dan menerapkan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sesuai kebutuhan pekerjaan sehingga target yang diinginkan akan tercapai.

Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik, dan suatu kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan informal (Boutler, 2003:39). Bagaimana pegawai bisa mendapatkan pengetahuan luas adalah tergantung seberapa banyak pengalaman yang didapat oleh masing-masing individu dan dari mana pengalaman itu bisa didapatkan, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Yang jelas pengetahuan sangat diperlukan oleh semua pegawai karena pengetahuan juga merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi. Semakin banyak pengetahuan yang dimiliki oleh SDM dalam sebuah organisasi maka secara otomatis akan membuat organisasi tersebut menjadi semakin maju. Bagi pegawai, pengetahuan turut menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang

mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi, namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup maka akan mengalami kendala yang mungkin justru akan mempersulit pekerjaannya. Selain itu, keterampilan juga merupakan indikator kompetensi yang tidak kalah penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Irianto (2001:76) menyatakan bahwa keterampilan merupakan kombinasi dari beberapa kemampuan kerja fisik dan non fisik dalam kaitannya dengan aplikasi perolehan pengetahuan baru.

Sama halnya dengan pengetahuan, pegawai yang sedikit atau bahkan kurang mempunyai keterampilan akan menghambat keberhasilan organisasi yang dikelolanya. Apalagi dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menimbulkan perkembangan dan pertumbuhan disegala aspek kehidupan yang berkaitan dengan adanya permasalahan baru yang sangat kompleks. Pada hakikatnya, setiap perkembangan itu mengacu pada usaha dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kehidupan organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik dengan meningkatkan kualitas kerja pegawai. Dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan seorang pegawai dapat mencerminkan kemampuan maupun jenis keterampilan yang dimilikinya. Sudah menjadi kebiasaan dan hal yang umum bahwa tingkat pendidikan seorang pegawai bisa digunakan untuk mengukur dan menilai keterampilan seseorang meskipun sifatnya tidak mutlak. Oleh karena itu setiap pegawai harus melakukan pemeliharaan, pengembangan serta senantiasa harus selalu menambah pengetahuan dan keterampilannya. Dan ini wajib dan harus dilakukan agar pegawai tidak gagap teknologi terhadap perkembangan informasi, teknologi, dan komunikasi yang terus maju dan berkembang dalam dunia kerja secara global. Keterampilan juga mempengaruhi bagaimana individu dari sumber daya manusia dapat mengambil peranan penting didalam organisasi. Semakin terampil individu tersebut maka akan semakin tinggi pula jabatan yang akan diperolehnya dalam sebuah organisasi.

Pengetahuan dan keterampilan yang baik akan diamalkan melalui kinerja dari individu sumber daya manusia yang bersangkutan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Menurut Suryadi (1999:2), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja pegawai merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga kinerja dari pegawai merupakan hal yang patut untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Lebih dari itu, kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu, kinerja dari para pegawai harus mendapat perhatian dari pimpinan organisasi karena menurunnya kinerja para pegawai dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Peningkatan kinerja pegawai dapat diukur melalui penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja adalah kegiatan pimpinan untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku, meliputi; penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai (Hasibuan, 2000:87). Dan umpan balik yang spesifik dari hasil penilaian kinerja memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk membuat program pembinaan bahkan sampai kepada program pengembangan karir bagi pegawai berprestasi. Sitohang (2007:205) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kegiatan organisasi dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tersedia dan terbentuk di dalam organisasi yang bersangkutan baik pada waktu sekarang maupun pada waktu yang akan datang.

Pengembangan karir adalah impian dari setiap pegawai karena hal itu merupakan kemajuan didalam karir pekerjaannya. Menurut Ruky (dalam Sutrisno, 2009:161), kemajuan karir sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan karir sebenarnya juga menjadi tanggung jawab kedua belah pihak. Mereka yang mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan karir harus

selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu mengembangkan karirnya.

Dalam perikatan karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja perlu diciptakan harmoni hubungan di wilayah pengembangan karir yang akan menjadi *beneficial mutualis*, yakni suatu kondisi di mana karyawan dan perusahaan sama-sama memetik manfaat dan terus dapat berkembangnya segenap potensi diri karyawan yang selaras dengan berkembangnya organisasi (dalam Sutrisno, 2009:165).

Pengembangan karir pada dasarnya sangat dibutuhkan oleh organisasi, perusahaan, maupun lembaga-lembaga pemerintahan, tak terkecuali Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas). Hal ini dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan dalam dunia kerja yang semakin ketat. Pengembangan karir memiliki eksistensi yang sangat besar bagi organisasi dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi pegawai didalam melakukan pembinaan karirnya. Apabila organisasi tidak melakukan pengembangan karir maka organisasi tersebut tidak akan dapat melakukan peningkatan pembinaan karir bagi sumber daya manusia yang dimilikinya. Apalagi Puskesmas merupakan ujung tombak dari pelayanan kesehatan di Indonesia karena cukup efektif membantu masyarakat dalam memberikan pertolongan pertama saat yang bersangkutan menderita gangguan kesehatan, jadi para pegawai Puskesmas dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaik kepada pasien.

Puskesmas merupakan salah satu sarana pelayanan kesehatan masyarakat yang amat penting di Indonesia. Puskesmas adalah unit pelaksana teknis dinas kabupaten / kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja. Dari 18 Kecamatan, Kabupaten Sidoarjo sendiri memiliki 26 Puskesmas yang tersebar di seluruh wilayah, salah satunya Puskesmas Kepadangan. Wilayah Puskesmas Kepadangan berada di Kecamatan Tulangan yang notabene merupakan salah satu pusat keramaian karena banyak hal potensial yang berada disana, seperti salah satu sentra penghasil gula, industri batik, sampai kepada potensi wisata khususnya dibidang seni dan budaya.

Fenomena yang terjadi di Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo adalah terbatasnya tenaga kerja yang ada, hal ini bisa dilihat dari antrian panjang yang hampir terjadi setiap harinya. Bayangkan, untuk berobat saja, pasien harus menunggu selama berjam-jam. Untuk pasien yang sakit ringan mungkin tidak ada masalah, akan tetapi bagaimana dengan pasien yang sakitnya bisa dikategorikan agak berat atau bahkan kategori berat, tentu ini merupakan sebuah hal yang harus menjadi perhatian. Secara konseptual, Puskesmas menganut konsep dan diharapkan dapat melayani penduduk rata-rata 30.000 jiwa setiap Puskesmas. Penduduk di wilayah Puskesmas Kepadangan pada tahun 2015 adalah sebanyak 38.173 jiwa. Dengan demikian, Puskesmas Kepadangan masih melayani penduduk di atas rata-rata. Cakupan pelayanan kesehatan pada Puskesmas Kepadangan dapat dilihat dari jumlah kunjungan rawat jalan, yang meliputi kunjungan baru dan kunjungan lama. Masih pada tahun 2015, jumlah kunjungan rawat jalan sebesar 52.635 (137.9%) dari 38.173 orang penduduk. Apabila dibandingkan dengan tahun 2014, jumlah kunjungan rawat jalan sebesar 44.528 (104,6%) dari 42.569 orang penduduk. Dari jumlah tersebut dapat dilihat adanya peningkatan kunjungan rawat jalan di Puskesmas Kepadangan.

Puskesmas Kepadangan dikenal sebagai salah satu Puskesmas di Kabupaten Sidoarjo yang selalu memberikan pelayanan terbaik kepada pasien meskipun dengan terbatasnya tenaga kerja yang ada. Puskesmas Kepadangan sanggup menghapus citra negatif Puskesmas yang selama ini justru dianggap sebagian masyarakat memberikan mutu pelayanan yang terkesan seadanya dan tidak sesuai dengan standar pelayanan kesehatan yang telah ditetapkan, baik dari segi sarana dan prasarana maupun dari tenaga medis yang tersedia. Misalnya sikap tidak disiplin petugas unit pelayanan Puskesmas yang selalu memperlakukan pasien dengan kurang baik, terbatasnya persediaan obat-obatan sehingga pasien terpaksa membeli obat di apotik, dan lain sebagainya. Hal ini tentu saja merusak citra Puskesmas yang seharusnya mampu memberikan pertolongan pertama, sesuai dengan standar pelayanan kesehatan yang telah ditetapkan. Padahal Puskesmas sendiri merupakan tempat pelayanan kesehatan

yang dikenal cukup murah dan seharusnya menjadikan Puskesmas sebagai tempat pelayanan kesehatan utama bagi masyarakat.

Dalam rangka memperluas akses pelayanan kesehatan, sejak tahun 2015 di wilayah Puskesmas Kepadangan juga terdapat 2 Puskesmas pembantu, yaitu Pustu. Kedondong dan Pustu. Kebaron serta 7 Pondok Bersalin Desa (Polindes), dimana 4 (empat) diantaranya adalah Pondok Kesehatan Desa (Ponkesdes). Hal ini tentunya akan memberikan kemudahan kepada pasien karena ada berbagai alternatif pelayanan kesehatan yang bisa digunakan sehingga pasien tidak terpaksa pada satu tempat pelayanan kesehatan yang justru akan semakin membuat antrian yang lebih panjang lagi. Alternatif-alternatif ini diharapkan mampu mewujudkan efektifitas dibidang pelayanan kesehatan.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka penelitian ini mengangkat judul “Pengaruh Pengetahuan Dan Keterampilan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo”. Penelitian ini mengambil studi kasus pada pegawai Puskesmas Kepadangan yang terletak di Kabupaten Sidoarjo. Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan bagi pegawai Puskesmas Kepadangan, tidak terkecuali pimpinan, semoga para pimpinan Puskesmas Kepadangan mampu menjadi pemimpin yang melayani masyarakat dan dapat memotivasi bawahan guna mendapatkan prestasi kerja yang lebih baik dalam pencapaian tujuan organisasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka dapat ditarik permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo?
- b. Apakah keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo?
- c. Apakah pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo?

- d. Apakah keterampilan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo?
- e. Apakah kinerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui apakah pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo.
- b. Mengetahui apakah keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo.
- c. Mengetahui apakah pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo.
- d. Mengetahui apakah keterampilan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo.
- e. Mengetahui apakah kinerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa hasil dari penelitian ini dapat memberikan kegunaan bagi beberapa pihak, diantaranya :

- a. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan :

Sebagai tambahan referensi untuk menambah wawasan, terkait dengan pengaruh pengetahuan dan keterampilan terhadap kinerja dan pengembangan karir dari pegawai, tidak hanya didalam lembaga-lembaga pemerintahan, tetapi juga di dalam perusahaan.

- b. Bagi Akademisi :

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan guna memberikan informasi bagi pihak yang berkepentingan didalam penelitian dibidang yang sama.

- c. Bagi Lembaga :

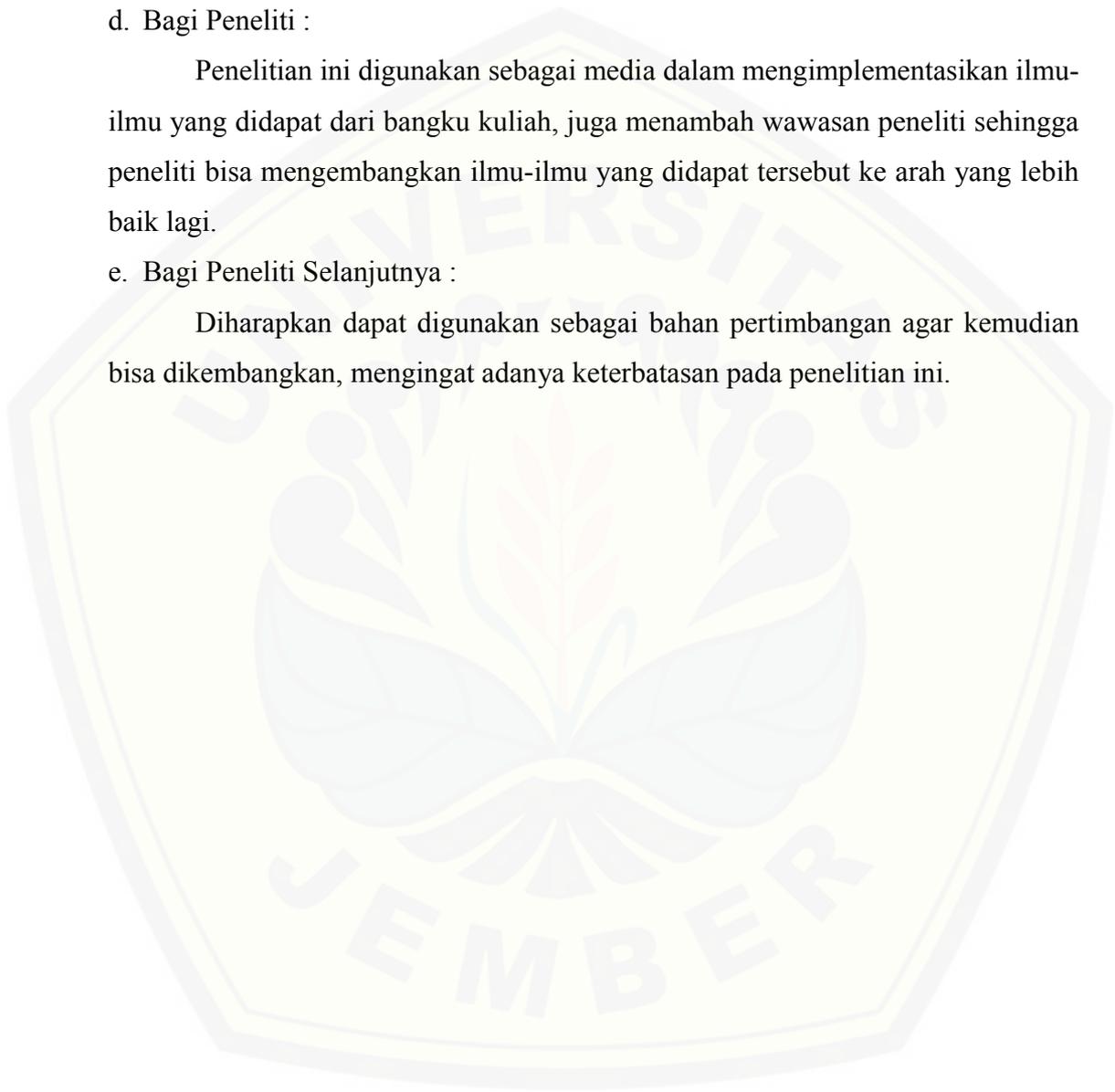
Diharapkan dapat digunakan oleh lembaga, yaitu Puskesmas Kepadangan, sebagai bahan acuan atau masukan guna meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang ada, sehingga produktivitas dari lembaga maupun pegawai menjadi jauh lebih tinggi.

d. Bagi Peneliti :

Penelitian ini digunakan sebagai media dalam mengimplementasikan ilmu-ilmu yang didapat dari bangku kuliah, juga menambah wawasan peneliti sehingga peneliti bisa mengembangkan ilmu-ilmu yang didapat tersebut ke arah yang lebih baik lagi.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya :

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan agar kemudian bisa dikembangkan, mengingat adanya keterbatasan pada penelitian ini.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pengetahuan

##### a. Pengertian Pengetahuan

Pengetahuan adalah keseluruhan fakta-fakta, keterangan dan asas-asas yang diperoleh seseorang melalui belajar dan pengalaman (Gie, 1999:21). Sedangkan menurut Boutler (2003:39), pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik, dan suatu kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan informal, adapun kemampuan pengetahuan terdiri dari :

- 1) *General Knowledge*, yaitu suatu kemampuan yang dilihat secara garis besar saja (umum) dalam aktifitas kerjanya seperti; mengerti komputer, menulis surat-surat/korespondensi.
- 2) *Professional-Specific Knowledge*, adalah kemampuan pengetahuan yang berhubungan dengan profesionalitas secara keseluruhan, seperti; kemampuan pengetahuan dalam *legal framework (lawyer)*, atau prinsip-prinsip manajemen keuangan (*accountant*), dan proses manajemen data atau informasi (SIM).

##### b. Tingkat Pengetahuan

Notoatmodjo (2003:122) menyatakan bahwa pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu obyek tertentu. Penginderaan terjadi melalui pancaindra manusia, yaitu indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga. Pengetahuan atau *cognitive* merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang. Pengetahuan yang tercakup dalam domain kognitif ada 6 tingkatan, yaitu :

##### 1) Tahu (*know*)

Tahu diartikan sebagai mengingat suatu materi yang telah dipelajari sebelumnya atau rangsangan yang telah diterima. Kata kerja untuk mengukur bahwa orang tahu tentang apa yang dipelajari, antara lain; menyebutkan, menguraikan, mendefinisikan, menyatakan, dan sebagainya.

##### 2) Memahami (*comprehension*)

Memahami diartikan sebagai kemampuan untuk menjelaskan secara benar tentang obyek yang diketahui, dan dapat menginterpretasikan materi tersebut secara benar. Orang yang telah paham terhadap obyek atau materi harus dapat menjelaskan, menyebutkan contoh, menyimpulkan, meramalkan, dan sebagainya terhadap obyek yang dipelajari.

### 3) Aplikasi (*application*)

Aplikasi diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi sebenarnya. Aplikasi disini dapat diartikan sebagai aplikasi atau penggunaan hukum-hukum, rumus, metode, prinsip, dan sebagainya dalam konteks atau situasi yang lain.

### 4) Analisis (*analysis*)

Analisis adalah kemampuan untuk menjabarkan materi atau suatu obyek ke dalam komponen-komponen, tetapi masih di dalam satu struktur organisasi, dan masih ada kaitannya satu sama lain. Kemampuan analisis ini dapat dilihat dari penggunaan kata kerja, seperti dapat menggambarkan (membuat bagan), membedakan, memisahkan, mengelompokkan, dan sebagainya.

### 5) Sintesis (*synthesis*)

Sintesis menunjuk kepada suatu kemampuan untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian di dalam suatu bentuk keseluruhan yang baru. Dengan kata lain, dapat menyusun formulasi baru dari formulasi yang ada.

### 6) Evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi ini berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu materi atau obyek. Penilaian ini didasarkan pada kriteria yang telah ada.

## c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengetahuan

Menurut Notoatmodjo (2007:143), faktor-faktor yang mempengaruhi pengetahuan, antara lain :

### 1) Pendidikan

Pendidikan adalah suatu usaha untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan didalam dan diluar sekolah dan berlangsung seumur hidup. Pendidikan mempengaruhi proses belajar, makin tinggi pendidikan seseorang makin mudah orang tersebut untuk menerima informasi. Dengan pendidikan tinggi maka seseorang akan cenderung untuk mendapatkan informasi, baik dari orang lain maupun dari media massa. Semakin banyak informasi yang masuk semakin banyak pula pengetahuan yang didapat. Pengetahuan sangat erat kaitannya dengan pendidikan dimana diharapkan seseorang dengan pendidikan tinggi maka orang tersebut akan semakin luas pula pengetahuannya. Namun perlu ditekankan bahwa seorang yang berpendidikan rendah tidak berarti mutlak berpengetahuan rendah pula. Peningkatan pengetahuan tidak mutlak diperoleh di pendidikan formal, akan tetapi juga dapat diperoleh pada pendidikan non formal. Pengetahuan seseorang tentang sesuatu obyek juga mengandung dua aspek, yaitu aspek positif dan negatif. Kedua aspek inilah yang akhirnya akan menentukan sikap seseorang terhadap obyek tertentu. Semakin banyak aspek positif dari obyek yang diketahui, akan menumbuhkan sikap makin positif terhadap obyek tersebut.

## 2) Informasi / Media Massa

Informasi yang diperoleh baik dari pendidikan formal maupun non formal dapat memberikan pengaruh jangka pendek (*immediate impact*) sehingga menghasilkan perubahan atau peningkatan pengetahuan. Majunya teknologi akan tersedia bermacam-macam media massa yang dapat mempengaruhi pengetahuan masyarakat tentang inovasi baru. Sebagai sarana komunikasi, berbagai bentuk media massa seperti televisi, radio, surat kabar, majalah, dan lain-lain mempunyai pengaruh besar terhadap pembentukan opini dan kepercayaan orang. Dalam penyampaian informasi sebagai tugas pokoknya, media massa membawa pula pesan-pesan yang berisi sugesti yang dapat mengarahkan opini seseorang. Adanya informasi baru mengenai sesuatu hal memberikan landasan kognitif baru bagi terbentuknya pengetahuan terhadap hal tersebut.

## 3) Sosial budaya dan ekonomi

Kebiasaan dan tradisi yang dilakukan orang-orang tanpa melalui penalaran apakah yang dilakukan baik atau buruk. Dengan demikian, seseorang akan bertambah pengetahuannya walaupun tidak melakukan. Status ekonomi seseorang juga akan menentukan tersedianya suatu fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan tertentu, sehingga status sosial ekonomi ini akan mempengaruhi pengetahuan seseorang.

#### 4) Lingkungan

Lingkungan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar individu, baik lingkungan fisik, biologis, maupun sosial. Lingkungan berpengaruh terhadap proses masuknya pengetahuan ke dalam individu yang berada dalam lingkungan tersebut. Hal ini terjadi karena adanya interaksi timbal balik ataupun tidak yang akan direspon sebagai pengetahuan oleh setiap individu.

#### 5) Pengalaman

Pengalaman sebagai sumber pengetahuan adalah suatu cara untuk memperoleh kebenaran pengetahuan dengan cara mengulang kembali pengetahuan yang diperoleh dalam memecahkan masalah yang dihadapi masa lalu. Pengalaman belajar dalam bekerja yang dikembangkan memberikan pengetahuan dan keterampilan profesional serta pengalaman belajar selama bekerja akan dapat mengembangkan kemampuan mengambil keputusan yang merupakan manifestasi dari keterpaduan menalar secara ilmiah dan etik yang bertolak dari masalah nyata dalam bidang kerjanya.

#### 6) Usia

Usia mempengaruhi terhadap daya tangkap dan pola pikir seseorang. Semakin bertambah usia akan semakin berkembang pula daya tangkap dan pola pikirnya, sehingga pengetahuan yang diperolehnya semakin membaik. Pada usia madya, individu akan lebih berperan aktif dalam masyarakat dan kehidupan sosial serta lebih banyak melakukan persiapan demi suksesnya upaya menyesuaikan diri menuju usia tua, selain itu orang usia madya akan lebih banyak menggunakan banyak waktu untuk membaca. Kemampuan intelektual, pemecahan masalah, dan kemampuan verbal dilaporkan hampir tidak ada penurunan pada usia ini. Dua sikap tradisional mengenai jalannya perkembangan selama hidup :

- a) Semakin tua semakin bijaksana, semakin banyak informasi yang dijumpai dan semakin banyak hal yang dikerjakan sehingga menambah pengetahuannya.
- b) Tidak dapat mengajarkan kepandaian baru kepada orang yang sudah tua karena mengalami kemunduran baik fisik maupun mental. Dapat diperkirakan bahwa IQ akan menurun sejalan dengan bertambahnya usia, khususnya pada beberapa kemampuan yang lain seperti kosa kata dan pengetahuan umum. Beberapa teori berpendapat ternyata IQ seseorang akan menurun cukup cepat sejalan dengan bertambahnya usia.

#### d. Manfaat Pengetahuan

Menurut Notoatmodjo (2007:145), pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang (*overt behavior*). Dari pengalaman dan penelitian terbukti bahwa perilaku yang didasari oleh pengetahuan akan lebih langgeng dari pada perilaku yang tidak didasari oleh pengetahuan. Sebelum orang mengadopsi perilaku baru didalam diri seseorang terjadi proses yang berurutan, yakni :

- 1) *Awareness* (kesadaran), dimana orang tersebut menyadari dalam diri mengetahui terlebih dahulu terhadap stimulus (obyek).
- 2) *Interest* (merasa tertarik) terhadap stimulus atau obyek tersebut. Disini sikap subyek sudah mulai timbul.
- 3) *Evaluation* (menimbang-nimbang) terhadap baik dan tidaknya stimulus tersebut bagi dirinya. Hal ini berarti sikap responden sudah lebih baik lagi.
- 4) *Trial*, sikap dimana subjek mulai mencoba melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh stimulus.
- 5) *Adaption*, dimana subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran dan sikapnya terhadap stimulus.

Apabila penerimaan perilaku baru atau diadopsi perilaku melalui proses seperti ini, dimana didasari oleh pengetahuan, kesadaran dan sikap yang positif, maka perilaku tersebut akan bersifat langgeng.

#### 2.1.2 Keterampilan

##### a. Pengertian Keterampilan

Menurut Irianto (2001:76), keterampilan merupakan kombinasi dari beberapa kemampuan kerja fisik dan non fisik dalam kaitannya dengan aplikasi perolehan pengetahuan baru. Selanjutnya dikemukakan bahwa keterampilan selain sebagai keahlian kasat mata, makna *skill* juga mengacu pada persoalan mental, manual, motorik, perseptual, dan bahkan *social ability* seseorang.

Martoyo (2000:23) menyatakan bahwa keterampilan (*skill*) dapat dibagi menjadi 3 golongan, yaitu :

- 1) *Technical Skill* (keterampilan teknis), merupakan jenis keahlian utama yang harus dimiliki oleh para karyawan.
- 2) *Human Skill* (keterampilan kemanusiaan), merupakan jenis keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memegang jabatan pimpinan, sebagai figur yang harus mampu mengkoordinir aktifitas-aktifitas utama dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- 3) *Conseptual Skill* (keterampilan konseptual), merupakan jenis keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memegang jabatan pimpinan, sebagai figur yang harus mampu mengkoordinir aktifitas-aktifitas utama dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.

#### b. Dasar Keterampilan

Menurut Robbins (2000:494) pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu :

##### 1) *Basic Literacy Skill*

Keahlian dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti; membaca, menulis dan mendengar.

##### 2) *Technical Skill*

Keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki, seperti; menghitung secara tepat, mengoperasikan komputer.

##### 3) *Interpersonal Skill*

Keahlian interpersonal merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, seperti; pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim.

#### 4) *Problem Solving*

Menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menajamkan logika, berargumentasi dan penyelesaian masalah serta kemampuan untuk mengetahui penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik. Keterampilan atau keahlian (*skill*) adalah merupakan kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam menghadapi tugas-tugas yang bersifat teknis atau non-teknis.

Rais dan Saembodo (1996:18) menyatakan bahwa keterampilan bisa dikatakan dapat bekerja lebih baik dan mampu menggunakan fasilitas kerja yang disediakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Keterampilan juga merupakan kecakapan atau kemahiran yang dimiliki karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dan hanya dapat diperoleh melalui praktek, baik latihan maupun melalui pengalaman. Keterampilan juga merupakan hal yang harus dimiliki setiap karyawan karena keterampilan adalah kecakapan, kemampuan, kecekatan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maupun tugas yang diberikan perusahaan. Tolak ukur keterampilan kerja tidak ada yang mutlak. Oleh karena itu, tingkat keterampilan kerja karyawan dapat ditentukan oleh dua faktor, yaitu :

- 1) Kecakapan (*ability*)
- 2) Pengalaman (*experience*)

Kedua faktor diatas dapat dikatakan sebagai tolak ukur dalam menentukan tingkat keterampilan kerja yang dimiliki oleh seseorang. Jadi, kecakapan dan pengalaman merupakan hal yang membentuk keterampilan seseorang.

#### c. Sifat Keterampilan

Menurut Byham (1996:5), kompetensi keterampilan (*skill*) merupakan suatu kemampuan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam menghadapi tugas yang bersifat teknis atau non teknis. Keterampilan yang bersifat

teknis, yaitu kemampuan bertindak, menggunakan atau mendemonstrasikan keterampilan, seperti :

- 1) *Using to equipment and tools*, yaitu kemampuan menggunakan atau mengoperasikan sarana-prasarana perlengkapan dan peralatan yang ada dikantor, baik peralatan yang lama maupun yang baru oleh seluruh karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi, misalnya; kemampuan membuat penyusunan, menginstal, menggambar dan survei.
- 2) *Professional expertise*, kemampuan mengaplikasi keterampilan profesi yang dimilikinya secara teknis dalam menggunakan sumber-sumber daya perusahaan atau organisasi, seperti; kemampuan menerapkan ketrampilannya untuk meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah-masalah yang terjadi. Kemampuan menerjemahkan jargon-jargon / istilah-istilah teknis kedalam bahasa yang umum. Kemampuan menghubungkan antara keterampilannya dengan masalah-masalah.
- 3) *Working with computer and information technology*, kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas-tugas dengan menggunakan atau mengoperasional teknologi komputer maupun teknologi informasi, untuk menjamin peningkatan kerja dan efisiensi kerja.

Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh pegawai atau sumber daya manusia yang bersifat non teknis, antara lain :

- 1) *Performing office tasks*, yaitu kemampuan melaksanakan suatu pekerjaan-pekerjaan kantor dengan efisiensi yang tinggi, misalnya; mengklasifikasi, menyortir, melakukan korespondensi dan mencatat data, memasukan dan memverifikasi data dengan akurat serta mengakses informasi dengan cepat, tepat dan akurat.
- 2) *Clients service*, yaitu kemampuan memberikan pelayanan kepada klien atau konsumen/masyarakat, misalnya; mencermati kebutuhan-kebutuhan dan harapan klien, konsumen atau masyarakat, memberikan kesempatan kepada klien mengutarakan kebutuhannya serta memahami adanya perubahan kebutuhan atau harapan klien, konsumen.

- 3) *Business awareness*, kemampuan menggunakan informasi-informasi keuangan, membuat keputusan bisnis, mengatur pendapatan, kelihaihan berbisnis.
- 4) *Working with data/numbers*, kemampuan keahlian atau keterampilan dalam bekerja dengan mampu mengerti dan memahami antara data-data atau angka yang ada dengan konsep-konsep yang digunakan.

Keterampilan merupakan kombinasi dari beberapa kemampuan kerja fisik dan non fisik dalam kaitannya dengan aplikasi perolehan pengetahuan baru. Keterampilan bisa mencakup keterampilan teknis, kemanusiaan, dan konseptual.

### 2.1.3 Kinerja

#### 1.a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suryadi, 1999:2). Sedangkan menurut Simamora (1995: 325), Kinerja adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seseorang atau kelompok orang yang tidak hanya terwujud hasil fisik saja, tetapi meliputi; kemampuan kerja, disiplin, rasa tanggung jawab, kesetiaan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kepemimpinan dan sebagainya yang dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, dan sesuai dengan moral dan etika.

#### 1.b. Faktor-Faktor Kriteria Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja berkenaan dengan seberapa baik seorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Organisasi haruslah memiliki ukuran-ukuran kinerja, baik ukuran secara subyektif maupun obyektif. Ukuran kinerja secara obyektif adalah pengevaluasin kinerja terhadap standar-standar spesifik,

sedangkan ukuran secara subyektif adalah pengevaluasian secara baik seberapa baik seorang pegawai bekerja secara keseluruhan. Walaupun kelihatannya ukuran ukuran obyektif merupakan pilihan yang terbaik bagi organisasi, ukuran-ukuran subyektif dapat juga membantu pada saat mengidentifikasi karakteristik yang sangat penting atau sulit diidentifikasi. Sebagai contoh, secara obyektif mengukur keahlian-keahlian komunikasi atau kapasitas dalam melaksanakan tugas-tugas yang bervariasi, sangat sukar distandarisasikan.

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor-faktor kriteria pengukuran kinerja karyawan dapat diklasifikasikan menjadi dua kelas, yaitu :

- 1) Kualitas kompetensi pribadi, karakteristik atau sifat-sifat pribadi, contohnya; kepercayaan, kreatifitas, kemampuan verbal dan oral serta kepemimpinan.
- 2) *Job* yang berhubungan dengan tingkah laku, seperti; kuantitas kerja, kualitas kerja dan keterampilan atau keahlian.

Selanjutnya menurut Schuler (1999:11), ada tiga jenis kriteria pengukuran kinerja, antara lain; kinerja berdasarkan sifat, kinerja berdasarkan perilaku, dan kinerja berdasarkan hasil, adapun penjelasan masing-masing kriteria dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Kriteria berdasarkan sifat, artinya memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan (loyalitas, keandalan, kemampuan, berkomunikasi, dan keterampilan memimpin). Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku, terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal (keramahan atau menyenangkan langganan).
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, semakin populer dan berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan. Mungkin tepat bagi perusahaan yang tidak peduli bagaimana hasil dicapai, tetapi tidak tepat untuk setiap pekerjaan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek-aspek kritis pekerjaan penting,

seperti kualitas pekerjaan yang mungkin sulit dikuantifikasikan (pengacara, jaksa, hakim, dosen).

Adapun ruang lingkup pengukuran kinerja menurut Sikula (Prawirosentono, 1999), dapat dirumuskan sebagai berikut :

5W + 1H, yaitu; <i>Who, What, Why, When, Where</i> , dan <i>How</i>
---

1) *Who* (Siapa?)

Pertanyaan ini mencakup :

- a) Siapa yang diukur? Yaitu seluruh karyawan.
- b) Siapa yang harus mengukur / menilai? Pengukuran / penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilaian kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

2) *What* (Apa?)

Apa yang harus diukur / dinilai, yaitu :

- a) Obyek / materi yang dinilai antara lain; hasil kerja, kemampuan sikap dan motivasi kerja.
- b) Dimensi waktu, yaitu kinerja dapat dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potential*).

3) *Why* (Mengapa?)

Mengapa pengukuran kinerja itu harus dilakukan?

- a) Memelihara potensi kerja.
- b) Menentukan kebutuhan pelatihan kerja.
- c) Dasar pengembangan karir.
- d) Dasar promosi jabatan.

4) *When* (Bilamana?)

Waktu pelaksanaan pengukuran / penilai dapat secara formal dan informal.

- a) Pengukuran kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti; setiap bulan, kwartal, triwulan, semester atau setiap tahun.

b) Pengukuran kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5) *Where* (Dimana?)

Pengukuran atau penilaian kerja pegawai dapat dilakukan, yaitu :

- a) Ditempat kerja (*on the job appraisal*).
- b) Diluar tempat kerja (*off the job appraisal*).

6) *How* (Bagaimana?)

Bagaimana penilaian / pengukuran kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional antara lain; *rating scala*, *employee comparison*. Sedangkan metode modern antara lain; *management by objective* (MBO), *assessmen center*, *360°* dan *balance scorecard*.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2006:260), yaitu :

1) Kualitas

Kualitas diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Kecepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang semakin baik dari setiap unit yang digunakan.

5) Komitmen kerja

Merupakan suatu kondisi dimana seseorang merasa memiliki keterkaitan dengan perusahaan sehingga mereka akan melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan upaya yang terbaik.

## 2.1.4 Pengembangan Karir

### a. Pengertian Karir

Menurut Singodomedjo (Sutrisno, 2009:160), karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang. Gibson *et al.* (dalam Sutrisno, 2009:161) menyatakan bahwa karir tercermin dalam gagasan bahwa orang akan selalu bergerak maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju, berarti pada diri orang tersebut adanya keinginan untuk mendapatkan tantangan yang lebih besar, adanya keinginan untuk mendapatkan status dan prestise, serta adanya keinginan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar.

Menurut Feldam *et al.* (Moekijat, 1995:4), istilah karir dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Istilah karir tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Karir menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan / jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya.
- 2) Istilah karir tidak lagi hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal tetapi sekarang banyak gerakan karir secara horizontal dan kadang-kadang kebawah. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyak orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggung jawabnya dan memilih untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegangnya dan disukainya.
- 3) Istilah karir tidak lagi mempunyai arti yang sama dalam suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Sekarang terdapat fakta-fakta bahwa kian lama kian banyak individu yang mengalami banyak karir, jalur-jalur karir yang mengandung dua atau tiga bidang yang berlainan dan dua atau tiga organisasi.

- 4) Tidak ada anggapan lagi bahwa organisasi dapat mengendalikan karir individu secara sepihak. Untuk memelihara pegawai yang dihargai organisasi maka organisasi juga harus lebih tanggap terhadap tuntutan-tuntutan individu dan kebutuhan pegawai-pegawai. Terdapat lebih banyak tekanan pada perencanaan dan kurang melihat pada sesuatu yang menghasilkan baik pada pihak individu maupun organisasi.

Menurut Irianto (2001:93), yang mempengaruhi karir adalah keluarga, lingkungan, pendidikan, saran-saran mengenai sumber karir dan peran karyawan itu sendiri. Maka dapat disimpulkan bahwa karir adalah merupakan rangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

#### b. Pengertian Perencanaan Karir

Sutrisno (2009:172) menyatakan bahwa salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan karir karyawan. Perencanaan karir karyawan adalah suatu proses yang bertujuan agar karir tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

Program pembinaan karir yang kurang baik dapat menimbulkan keresahan dalam organisasi. Karyawan akan merasa tidak aman, merasa diperlakukan secara tidak jujur, karyawan juga merasa tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan perusahaan. Selanjutnya karyawan akan merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan perusahaan, sehingga pada akhirnya akan berdampak negatif pada efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Menurut Sitohang (2007:179), berbagai manfaat perencanaan karir dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Berguna untuk mempromosikan karyawan.
- 2) Dapat memperkecil perputaran karyawan yang sangat merepotkan Manajer Personalia karena seringnya karyawan keluar masuk karena mengundurkan diri dan pindah ke instansi lain.

- 3) Dapat memotivasi karyawan yang potensial untuk menjadi pemimpin-pemimpin yang sangat populer di masyarakat nasional dan internasional.
- 4) Perencanaan karir dapat mendorong pertumbuhan organisasi, karena para karyawan dengan semangat kerja yang sangat tinggi dan produktif memiliki prinsip semakin maju organisasinya semakin baik juga jaminan social para karyawannya.
- 5) Dapat memuaskan kebutuhan karyawan dan memberikan ketenangan kerja dalam organisasi yang bersangkutan.
- 6) Dapat membantu merealisasikan rencana-rencana kegiatan yang telah ditargetkan organisasi.
- 7) Meningkatkan kemampuan dan kapasitas karyawan untuk penyelesaian tugas-tugas secara tepat waktu.
- 8) Meningkatkan penawaran karyawan yang berkemampuan pada organisasi.

### c. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu kegiatan organisasi dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tersedia dan terbentuk di dalam organisasi yang bersangkutan baik pada waktu sekarang maupun pada waktu yang akan datang hal ini (Sitohang, 2007:205). Menurut Handoko (2000:123), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Simamora (1995:392) menyatakan bahwa proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Jalur karir merupakan pola pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Sasaran karir adalah posisi pada waktu yang akan datang yang diperjuangkan oleh seseorang untuk dicapai sebagai bagian dari proses karirnya. Untuk memungkinkan seseorang meniti karir puncaknya menurut Sitohang (2007:206), pada dasarnya terletak pada dua sebab yang sangat mendasar, yaitu

kemampuan intelektual dan kepribadian dalam kepemimpinan. Oleh karena itu, setiap orang perlu senantiasa membina kemampuan intelektualnya dan kepribadian dalam kepemimpinannya.

Di samping itu, sukses dalam pengembangan karir berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan ketrampilan sehingga lebih berprestasi. Menurut Moekijat (1995:36), yang paling penting dalam suatu jabatan adalah :

- 1) Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang.
- 2) Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga.
- 3) Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru.
- 4) Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

#### d. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir adalah penyalarsan kebutuhan, kemampuan, dan tujuan pegawai dengan kesempatan dan tantangan saat ini maupun dimasa depan dalam organisasi. Dengan kata lain, pengembangan karir dirancang untuk memperluas peluang bahwa organisasi menempatkan orang-orang yang tepat di tempat yang benar pada waktu yang tepat. Tujuan pengembangan karir menurut Handoko (2001:127) adalah sebagai berikut :

- 1) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan

Pengembangan karir membantu mengembangkan suplai karyawan internal.

- 2) Menurunkan perputaran karyawan

Perhatian pada karir individu akan meningkatkan loyalitas pada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

- 3) Mengungkap potensi karyawan

Pengembangan karir dapat mendorong karyawan secara individual maupun kelompok untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.

- 4) Mendorong pertumbuhan

Pengembangan karir harus mendorong semangat kerja dan gairah kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

## 5) Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan dilaksanakannya program pengembangan karir, karyawan merasa prestasi kerjanya dihargai dan diakui.

## 6) Mengurangi penimbunan

Maksudnya adalah mengangkat kembali karyawan yang berkualifikasi untuk maju, sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.

## 7) Meningkatkan kemampuan karyawan

Pengembangan karir akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan karyawan

## 8) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang disetujui

Pengembangan karir akan membantu anggota kelompok agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting, dan hal ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang disetujui.

## 9) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Hal ini akan memudahkan pihak manajemen untuk menempatkan karyawan-karyawan dalam pekerjaan atau *job* yang lebih tepat.

## e. Bentuk Pengembangan Karir

Bagaimana suatu organisasi menentukan bentuk pengembangan karir yang akan dijalankan, tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing organisasi. Pada umumnya organisasi mengaplikasikan program pengembangan karirnya dalam bentuk :

### 1) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi atau perusahaan menurut Notoatmodjo (1998:27) adalah sebagai berikut :

- a) Karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
- b) Kemajuan ilmu dan teknologi akan berpengaruh terhadap suatu perusahaan atau organisasi, jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang menjadi diperlukan.
- c) Bila suatu perusahaan atau organisasi ingin berkembang, maka promosi merupakan suatu keharusan karena promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan.
- d) Pada masa sekarang baik instansi swasta maupun pemerintah merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja.

## 2) Promosi

Istilah promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji. Syarat waktu, tempat, atau syarat-syarat kerja lainnya dapat juga merupakan ciri dari tugas yang lebih baik, dimana seorang pegawai mendapat promosi, tetapi jika tugas tidak mengandung kecakapan atau tanggung jawab yang lebih besar serta pembayaran yang lebih tinggi, maka ini bukan merupakan promosi. Hasibuan (2003:108) menyatakan bahwa promosi merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Ada beberapa syarat dalam promosi, yaitu :

### a) Pengalaman atau senioritas

Pengalaman yang lebih banyak diharapkan akan memberikan kemampuan yang lebih baik atau tinggi dan ide yang lebih banyak pula.

### b) Tingkat pendidikan

Perusahaan perlu mensyaratkan jenjang pendidikan minimal bagi seorang karyawan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Karyawan yang pendidikannya lebih tinggi diharapkan memiliki pemikiran yang lebih baik.

c) Loyalitas

Loyalitas yang tinggi pada perusahaan diharapkan dapat mempertinggi pula rasa tanggung jawab dan disiplin karyawan.

d) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan syarat yang penting karena dalam bekerja diperlukan adanya rasa tanggung jawab dari pekerja, agar hasil dari pekerjaan tersebut baik dan memuaskan.

e) Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat yang tak kalah pentingnya karena kejujuran akan membuat seseorang dipercaya untuk melakukan suatu tugas atau tanggung jawab.

f) Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan memakai prestasi kerja sebagai syarat utama dalam suatu kenaikan jabatan atau promosi.

g) Inisiatif dan kreatif

Karyawan dengan daya inisiatif dan kreatif yang tinggi akan mampu memunculkan ide-ide yang segar dan berisi, hal ini akan sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

h) Kepandaian bergaul

Dalam hal ini mencakup pula kepandaian dalam hal berkomunikasi.

3) Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Dalam hal ini mutasi di maksudkan untuk menghindarkan setiap usaha menaikkan atau menurunkan jabatan karyawan tanpa mengindahkan prosedur yang telah ditetapkan untuk menciptakan perubahan-perubahan yang lebih efektif. Menurut Hasibuan (2002:113), jenis promosi ada empat, yaitu :

a) Promosi sementara

Promosi sementara digunakan bila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.

b) Promosi tetap

Promosi tetap berlangsung dalam jangka waktu lama dan bersifat tetap.

c) Promosi kecil

Promosi kecil dilaksanakan dalam bentuk *up grading*, bertujuan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja, tetapi wewenang dan pendapatannya tidak mengalami perubahan. *Up grading* adalah perubahan seorang pegawai dari pekerjaan yang kurang memerlukan kecakapan kepada pekerjaan lain yang lebih memerlukan kecakapan.

d) Promosi kering

Promosi kering dilaksanakan dengan disertai peningkatan wewenang, hak, dan tanggung jawab, tetapi pendapatan tidak mengalami perubahan.

f. Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Riva'i (2003:209) adalah sebagai berikut :

a) Kebutuhan karir

Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan kebutuhan karir internal mereka sendiri.

b) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja, yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengisi posisi jabatan / karir yang disediakan oleh perusahaan.

c) Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.

d) Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

e) Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Memberikan kesempatan berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.

f) Informasi karir

Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.

g) Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

h) Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

i) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

j) Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

Pengembangan karir tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan pegawai, organisasi perlu mengusahakan dukungan pimpinan, memberikan umpan balik kepada pegawai dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan pegawai dalam melaksanakan pengembangan karir.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Sri Susanty (2013) meneliti mengenai “Pengaruh Pengetahuan, Sikap, Motivasi dan Monitoring terhadap Kinerja Klinis Perawat di RSUD Kabupaten

Karanganyar”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi multiple. Variabel independen atau variabel bebas pada penelitian ini adalah Pengetahuan (X1), Sikap (X2), Motivasi (X3) dan Monitoring (X4), sedangkan untuk variabel dependennya adalah Kinerja Klinis Perawat (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengetahuan terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar; (2) Ada pengaruh positif dan signifikan antara sikap terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar; (3) Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar; (4) Ada pengaruh positif dan signifikan antara monitoring terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar.

In Sri Rejeki (2014) meneliti mengenai “Pengaruh Motivasi, Disiplin, Keterampilan Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linier berganda. Terdapat tiga variabel independen pada penelitian ini yaitu, Motivasi (X1), Disiplin (X2), dan Keterampilan Interpersonal (X3). Sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan (Y). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta; (2) Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta; (3) Keterampilan interpersonal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta; (4) Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta adalah motivasi kerja karena motivasi merupakan kondisi jiwa seseorang yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Kustini (2015) meneliti mengenai “Pengaruh Kompetensi Pengetahuan dan Keterampilan Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember”. Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Variabel independen pada penelitian ini

ada dua yakni kompetensi pengetahuan (X1) dan kompetensi ketrampilan (X2) sedangkan variabel dependennya adalah kinerja (Y1) dan Pengembangan Karir (Y2). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa : (1) kompetensi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember; (2) kompetensi ketrampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember; (3) kompetensi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember; (4) kompetensi ketrampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember; (5) kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Nama Peneliti	Variabel	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Pengetahuan, Sikap, Motivasi dan Monitoring terhadap Kinerja Klinis Perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar. Sri Susanty (2013)	Pengetahuan (X1), Sikap (X2), Motivasi (X3), Monitoring (X4), dan Kinerja Klinis Perawat (Y).	Analisis Regresi Multiple	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengetahuan terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar</li> <li>2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara sikap terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar</li> <li>3. Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar</li> <li>4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara monitoring terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar.</li> </ol>
2	Pengaruh Motivasi, Disiplin, Keterampilan Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta. Iin Sri Rejeki (2014)	Motivasi (X1), Disiplin (X2), Keterampilan Interpersonal (X3), dan Kinerja Karyawan (Y).	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta</li> <li>2. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta</li> <li>3. Keterampilan interpersonal</li> </ol>

No	Judul dan Nama Peneliti	Variabel	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3	Pengaruh Kompetensi Pengetahuan dan Ketrampilan Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember Kustini (2015)	Kompetensi Pengetahuan (X1), Kompetensi Ketrampilan (X2), Kinerja (Y1), dan Pengembangan Karir (Y2)	Analisis Jalur	<p>mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta</p> <p>4. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta adalah motivasi kerja karena motivasi merupakan kondisi jiwa seseorang yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.</p> <p>1. Kompetensi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember</p> <p>2. Kompetensi ketrampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember</p> <p>3. Kompetensi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember</p> <p>4. Kompetensi ketrampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember</p>

No	Judul dan Nama Peneliti	Variabel	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
.				5. Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember

Sumber: Dikumpulkan dari berbagai sumber, 2016

Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Judul	Nama dan Tahun	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Pengetahuan, Sikap, Motivasi dan Monitoring terhadap Kinerja Klinis Perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar.	Sri Susanty (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independennya sama yaitu pengetahuan serta variabel dependennya adalah kinerja</li> <li>2. Memiliki satu variabel dependen</li> <li>3. Objek merupakan lembaga kesehatan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki tiga variabel independen</li> <li>2. Metode analisis menggunakan Analisis Regresi Multiple sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur</li> <li>3. Objek yang dipilih hanya perawat sedangkan pada penelitian ini menggunakan pegawai yang berstatus PNS</li> <li>4. Objek yang digunakan adalah RSUD Kabupaten Karanganyar, sedangkan pada penelitian ini objeknya di Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo</li> </ol>
2	Pengaruh Motivasi,	Iin Sri Rejeki (2014)	1. Meneliti mengenai	1. Objek yang diteliti berbeda

No	Judul	Nama dan Tahun	Persamaan	Perbedaan
	Disiplin, Keterampilan Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta.		<p>pengaruh keterampilan terhadap kinerja</p> <p>2. Terdapat satu variabel dependen</p>	<p>yakni pada karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Surakarta</p> <p>2. Metode analisis yang digunakan berbeda yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda</p> <p>3. Memiliki tiga variabel independen</p>
3	Pengaruh Kompetensi Pengetahuan dan Keterampilan Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember	Kustini (2015)	<p>1. Meneliti pengaruh pengetahuan dan keterampilan terhadap kinerja dan pengembangan karir</p> <p>2. Objek merupakan lembaga kesehatan</p> <p>3. Terdapat dua variabel independen</p> <p>4. Metode analisis yang digunakan adalah analisi jalur</p>	<p>1. Tidak menggunakan variabel intervening, sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel intervening</p> <p>2. Kinerja bertindak sebagai variabel dependen, pada penelitian ini kinerja bertindak sebagai variabel intervening</p> <p>3. Terdapat dua variabel dependen</p> <p>4. Lokasi objek berbeda yakni pada karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember</p>

Sumber: Data diolah, 2016

## 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dapat mempermudah peneliti untuk menguraikan secara sistematis pokok permasalahan dalam penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan kajian teoritis, hubungan variabel dan kajian empiris yang telah diuraikan pada penjelasan di atas, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual (Sumber: Data diolah, 2016)

Dalam kerangka konseptual ini, data diproses menggunakan alat analisis jalur atau *path analysis* dimana merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis. Pada penelitian ini Pengetahuan (X1) dan Keterampilan (X2) dioperasionalkan sebagai variabel independen, Kinerja (Z) sebagai variabel intervening dan Pengembangan Karir sebagai variabel dependen (Y).

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan penelitian yang akan peneliti lakukan, maka peneliti merumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut :

### 2.4.1 Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja

Tantangan di era globalisasi seperti sekarang tentu semakin berat, tidak hanya untuk perusahaan tetapi juga sumber daya manusianya. Untuk itu kompetensi sangat penting untuk dimiliki setiap pegawai guna meningkatkan kinerjanya, dimana salah satu aspek didalam kompetensi adalah pengetahuan. Menurut Becker dan Ulrich (Suparno, 2005:24), kompetensi mengandung aspek-

aspek pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengetahuan terhadap kinerja klinis perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar (Susanty, 2013). Sama dengan penelitian tersebut, Kustini (2015) menyatakan bahwa kompetensi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember. Berdasarkan pertimbangan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H1 : Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo

#### 2.4.2 Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja

Keterampilan juga merupakan hal yang harus dimiliki setiap karyawan karena keterampilan adalah kecakapan, kemampuan, kecekatan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maupun tugas yang diberikan perusahaan (Rais dan Saembodo, 1996:18). Semakin terampil seorang pegawai maka pekerjaan maupun tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dapat diselesaikan dengan baik dan kinerja yang dihasilkan pun juga akan membawa kontribusi yang besar bagi perusahaan tempatnya bekerja.

Rejeki (2014) menyatakan bahwa keterampilan interpersonal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Surakarta. Selain itu, ada juga penelitian yang dilakukan oleh Kustini (2015) menyatakan bahwa kompetensi keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H2 : Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo

#### 2.4.3 Pengaruh Pengetahuan Terhadap Pengembangan Karir

Kompetensi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember (Kustini,

2015). Hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya kompetensi pengetahuan untuk dimiliki oleh seorang pegawai agar pegawai yang bersangkutan mampu untuk mengembangkan karirnya bahkan menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya dan dengan pengetahuan yang lebih luas tentu akan memudahkan pegawai dalam menghadapi tantangan baru di jabatan baru yang akan diemban selanjutnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan tersebut maka diajukan hipotesis :

H3 : Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo

#### 2.4.4 Pengaruh Keterampilan Terhadap Pengembangan Karir

Penelitian dengan judul pengaruh kompetensi pengetahuan dan keterampilan terhadap kinerja dan pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember yang dilakukan oleh Kustini (2015) menyatakan bahwa kompetensi keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan tersebut maka diajukan hipotesis :

H4 : Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo

#### 2.4.5 Pengaruh Kinerja Terhadap Pengembangan Karir

Pada umumnya, setiap perusahaan memakai prestasi kerja sebagai syarat utama dalam suatu kenaikan jabatan atau promosi (Hasibuan, 2003:108). Maka dari itu, kenaikan jabatan atau promosi yang mana adalah pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh kinerja dari masing-masing pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja bagus tentu akan mendapatkan pengembangan karir yang bagus pula didalam bidang pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kustini (2015) menyatakan bahwa kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, maka diajukan hipotesis :

H5 : Kinerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai  
Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo



## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006:12). Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini menjelaskan mengenai hubungan dan pengaruh antar variabel sehingga termasuk ke dalam penelitian *explanatory research*. Menurut Singarimbun *et al.* (1995:5), *explanatory research* adalah penelitian pengujian hipotesis, penelitian ini ditujukan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang dirumuskan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pengetahuan dan keterampilan terhadap pengembangan karir, dengan kinerja sebagai variabel *intervening*.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Sugiyono (2008:115) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan, sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di Puskesmas Kepadangan yang berjumlah 52 orang, terdiri dari 40 Pegawai Negeri Sipil (PNS), dimana golongan 2 sebanyak 17 orang serta golongan 3 sebanyak 23 orang. Sisanya, 12 orang pegawai adalah non PNS atau pegawai tidak tetap.

#### 3.2.2 Sampel

Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Dan menurut Sugiyono (2008:218), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dimana dalam penelitian ini terdapat pertimbangan / kriteria yaitu responden harus berstatus sebagai PNS dikarenakan mempunyai pengembangan karir yang jelas, yang mana dari kriteria tersebut

terkumpul sampel sebanyak 40 orang pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo.

### **3.3 Jenis dan Sumber data**

#### **3.3.1 Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Karena data yang diperoleh nantinya merupakan data berupa angka. Setelah data diperoleh, maka data akan diolah dengan menggunakan *software SPSS v.23 for Windows* yang selanjutnya akan dianalisis.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### **a. Data Primer**

Menurut Sumarsono (2004:69), data primer merupakan sumber data yang diperoleh oleh pengumpulan data dari objek riset. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuisisioner secara langsung kepada Pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo. Sumber data yang diperoleh berupa pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian berupa pengetahuan, keterampilan, pengembangan karir, dan kinerja.

##### **b. Data Sekunder**

Menurut Sumarsono (2004:69), definisi data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian diperoleh dari membaca dan mempelajari melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta profil Puskesmas Kepadangan yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan faktor yang penting demi keberhasilan dari penelitian yang dilakukan. Data dan informasi dalam penelitian ini diperoleh dari pengumpulan data pada pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

##### **a. Kuesioner**

Pengumpulan data menggunakan metode ini adalah memberikan pernyataan-pernyataan tertulis yang berhubungan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

## b. Wawancara

Pengumpulan data menggunakan metode ini dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada responden tentang pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian dan untuk memastikan bahwa jawaban yang diberikan responden adalah benar dan tidak dibuat-buat.

## c. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan metode ini adalah dengan menggunakan referensi yang berhubungan dengan penelitian. Referensi tersebut dapat berupa buku, internet, jurnal, dan lain-lain.

### **3.5 Identifikasi Variabel**

Berdasarkan permasalahan yang akan diteliti, maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 (tiga) macam, yaitu :

#### a. *Independent Variable*

*Independent variabel* atau variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab perubahan yang akan menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen (variabel terikat), baik secara positif maupun negatif. Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pengetahuan (X1) dan Keterampilan (X2).

#### b. *Intervening Variable*

*Intervening Variabel* atau variabel perantara adalah variabel yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel perantara adalah Kinerja (Z).

#### c. *Dependent Variable*

*Dependent Variabel* atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Pengembangan Karir (Y).

### **3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel**

#### 3.6.1 Variabel Independen atau variabel bebas

## a. Pengetahuan (X1)

Pengetahuan adalah hasil dari usaha pegawai Puskesmas Kepadangan dalam mempelajari dan menganalisis tugasnya. Adapun indikator-indikator pengetahuan adalah sebagai berikut :

- 1) Tahu adalah kemampuan pegawai dalam menyebutkan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Memahami adalah kemampuan pegawai dalam menjelaskan setiap detail pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 3) Kesimpulan adalah kemampuan pegawai dalam menyimpulkan setiap detail pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Aplikasi adalah kemampuan pegawai dalam menerapkan ilmu yang dimilikinya sesuai dengan jabatan.
- 5) Analisis adalah kemampuan pegawai dalam mengamati permasalahan yang dihadapinya secara detail.
- 6) Sintesis adalah kemampuan pegawai dalam mengembangkan ilmu yang dimilikinya untuk meningkatkan produktifitas kerja.
- 7) Evaluasi adalah kemampuan pegawai dalam melakukan penilaian terhadap permasalahan yang dihadapinya dalam pekerjaan.

## b. Keterampilan (X2)

Keterampilan adalah suatu kemampuan dari pegawai Puskesmas Kepadangan yang akan digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun indikator-indikator keterampilan adalah sebagai berikut :

- 1) Pengoperasian adalah kemampuan pegawai dalam menggunakan atau mengoperasikan sarana-prasarana perlengkapan dan peralatan.
- 2) Pengaplikasian adalah kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya secara teknis dalam bidang pekerjaan.
- 3) Penggunaan teknologi adalah kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan teknologi komputer maupun teknologi informasi.
- 4) Pelayanan adalah kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pasien.

- 5) Pengambilan keputusan adalah kemampuan atau keahlian pegawai dalam membuat keputusan berdasarkan informasi-informasi yang ada.
- 6) Pemahaman prosedur adalah kemampuan atau keahlian pegawai dalam memahami prosedur Puskesmas.
- 7) Pemahaman aturan adalah kemampuan atau keahlian pegawai dalam memahami aturan Puskesmas.
- 8) Pemahaman tujuan adalah kemampuan atau keahlian pegawai dalam memahami tujuan Puskesmas.

## 3.6.2 Variabel Intervening

### a. Kinerja (Z)

Kinerja adalah usaha dari pegawai Puskesmas Kepadangan saat melakukan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kerapian adalah kompetensi yang dimiliki pegawai untuk bekerja dengan rapi.
- 2) Kebersihan adalah kompetensi yang dimiliki pegawai untuk bekerja dengan bersih.
- 3) Ketelitian adalah kompetensi yang dimiliki pegawai untuk bekerja dengan teliti.
- 4) Kuantitas adalah upaya dari pegawai untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target.
- 5) Kecepatan waktu adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seefisien mungkin.
- 6) Keterlibatan SDM lain adalah upaya dari pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan melibatkan sumber daya manusia yang ada.
- 7) Pemanfaatan fasilitas adalah upaya dari pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan fasilitas yang ada.
- 8) Berpedoman pada standar pekerjaan adalah upaya dari pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan standar pelayanan yang telah ditetapkan.
- 9) Berpedoman pada informasi adalah upaya dari pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan informasi yang ada.

10) Komitmen kerja adalah usaha dari pegawai untuk memberikan kemampuan terbaik guna mencapai produktivitas kerja yang maksimal.

### 3.6.3 Variabel Dependen atau variabel terikat

#### a. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan program Puskesmas Kepadangan yang bertujuan untuk mempromosikan pegawai berprestasi ke jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Adapun indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan karir adalah keterlibatan Puskesmas dalam membantu pegawai untuk menyesuaikan segala sesuatu yang dibutuhkan dalam karirnya.
- 2) Dukungan organisasi dalam bentuk moril adalah kebijakan Puskesmas dalam memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengisi jabatan yang ada.
- 3) Dukungan organisasi dalam bentuk materil adalah kebijakan Puskesmas dalam memberikan fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatan pegawai.
- 4) Pelatihan adalah kebijakan Puskesmas yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan maupun keterampilan pegawai dalam bidang operasional.
- 5) Perlakuan yang adil dalam berkarir adalah usaha Puskesmas dalam memberikan kesempatan berkarir kepada seluruh pegawai untuk mengembangkan diri.
- 6) Informasi karir adalah usaha Puskesmas dalam memberikan informasi kepada pegawai terkait kemungkinan jabatan yang dapat dicapai.
- 7) Promosi adalah kebijakan Puskesmas dalam memberikan pengakuan dan jabatan, yang semakin besar kepada pegawai berprestasi.
- 8) Gaji adalah usaha Puskesmas dalam memberikan pengakuan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai berprestasi.
- 9) Mutasi adalah kebijakan Puskesmas dalam memindahkan dan menempatkan pegawai berdasarkan prestasi kerja dari pegawai yang bersangkutan.
- 10) Penempatan berdasarkan keahlian adalah kebijakan Puskesmas dalam menempatkan pegawai sesuai keahlian yang dimiliki.
- 11) Penempatan berdasarkan kemampuan adalah kebijakan Puskesmas dalam menempatkan pegawai sesuai kemampuan yang dimiliki.

- 12) Pengembangan pegawai adalah kebijakan Puskesmas dalam memberikan program pendidikan dan pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan potensi diri.

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Cara mengukur variabel dalam penelitian ini adaah dengan menggunakan skala likert. Sugiyono (2007:15) menyatakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Menggunakan skala likert berarti setiap variabel yang diukur akan dijabarkan terlebih dahulu menjadi indikator-indikator yang akan mewakili variabel. Dan indikator-indikator tersebut nantinya akan digunakan sebagai tolak ukur dalam membuat setiap pernyataan dalam kuesioner. Skala pengukuran variabel ini merupakan pengukuran data berskala ordinal, dengan penilaian untuk variabel X1 (Pengetahuan), variabel X2 (Keterampilan), variabel Z (Kinerja), dan variabel Y (Pengembangan Karir) adalah sebagai berikut :

- a. Sangat tidak setuju (STS) : Skor 1
- b. Tidak setuju (TS) : Skor 2
- c. Kurang Setuju (KS) : Skor 3
- d. Setuju (S) : Skor 4
- e. Sangat setuju (STS) : Skor 5

### 3.8 Uji Instrumen

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa akurat suatu alat tes melakukan fungsi ukurannya. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur itu mengukur apa yang diukur. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang diteliti.

Dengan menggunakan instrumen validitasnya, otomatis hasil penelitian menjadi valid.

Apabila validitas yang didapatkan semakin tinggi, maka tes tersebut akan semakin mengenai sasaran dan semakin menunjukkan apa yang seharusnya ditunjukkan. Pengujian validitas ini dilakukan dengan *interval validity*, dimana kriteria yang dipakai berasal dari dalam alat tes itu sendiri dan masing-masing item tiap variabel dikorelasi dengan nilai total yang diperoleh dari *product moment*. Apabila koefisien korelasi rendah dan tidak signifikan, maka item yang bersangkutan gugur. Dalam penelitian ini ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson product moment* tinggi maka dikatakan valid. Kriteria validitas setiap item atau butir pertanyaan adalah jika  $r$  (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor)  $>$   $r_{tabel}$  berarti item atau butir pertanyaan dapat dikatakan valid (Santoso, 2001:285).

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Suatu alat pengukuran dikatakan *reliable* apabila mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dikatakan *reliable* apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama. Uji reliabilitas digunakan juga untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuisioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Pada pengujian ini uji reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* diketahui bahwa variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Nunnaly, 1978:39).

## 3.9 Teknik Analisis Data

### 3.9.1 Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Hubungan kausal yang terbentuk dengan model haruslah berlandaskan pada teori (Sarwono, 2006:1).

Menurut Sarwono (2006:2), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan berikut:

- Semua variabel berskala interval,
- Pola hubungan antar variabel bersifat linier,
- Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya,
- Model hanya bersifat searah.

Untuk penyelesaian analisis jalur, maka perlu untuk membuat diagram jalur maupun koefisien jalur sebagai berikut :

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

Keterangan :

$\beta_{X_1Z}$  = Koefisien pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Z$

$\beta_{X_2Z}$  = Koefisien pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Z$

$\beta_{X_1Y}$  = Koefisien pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

$\beta_{X_2Y}$  = Koefisien pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y$

$\beta_{ZY}$  = Koefisien pengaruh langsung  $Z$  terhadap  $Y$

Model analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \beta_{yX_1} + \beta_{yX_2} + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{zX_1} + \beta_{zX_2} + \beta_{zy} + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana :

$X_1$  = Pengetahuan

$X_2$  = Keterampilan

$Z$  = Kinerja Pegawai

$Y$  = Pengembangan Karir Pegawai

$\varepsilon_1$  = *Residual Variable Error*

### 3.10 Uji Asumsi Klasik

Pada Penelitian ini, peneliti menggunakan uji asumsi klasik dengan beberapa uji yang terdiri dari; uji normalitas, multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik ini dihitung dengan menggunakan program SPSS v.23 Statistics.

#### 3.10.1 Uji Normalitas

Uji normalitas untuk mendeteksi apakah distribusi data variabel bebas dan terikat adalah normal. Suatu data memiliki variabel berdekatan yang dapat dilihat pada tampilan visual normal probability plot. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah (Santoso, 2002:214) :

- a. Jika data menyebar disekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 3.10.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk mengetahui apakah antar variabel bebas dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi. Hal ini dikarenakan dengan adanya multikolinieritas ini akan sangat sulit untuk memasukkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantungnya atau dengan kata lain akan sulit diketahui variabel bebas mana yang mempengaruhi variabel tergantungnya. Pedoman untuk mendeteksi suatu model regresi bebas kasus multikolinieritas adalah sebagai berikut (Santoso, 2000:206) :

- a. Mempunyai koefisien VIF ( *Variance Inflation Faktors*) kurang dari 5;
- b. Mempunyai TOL ( Nilai *Tolerance*) lebih besar dari 0,01.

#### 3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena gangguan varian yang berbeda antar observasi satu

ke observasi lain. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan mengamati grafik *scatter plot* pada *output* SPSS, dimana menurut Priyatno (2009:48) ketentuannya adalah sebagai berikut :

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

### 3.11 Uji Hipotesis

#### 3.11.1 Uji Secara Simultan (Uji - F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2002:98). Pengujian hipotesis dengan uji F dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a.i.a. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- a.i.b. Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

#### 3.11.2 Uji Secara Parsial (Uji - t)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{s_{b_i}}$$

s<sub>b<sub>i</sub></sub>

Dimana :

t = Hasil hitung

b = Koefisien regresi variabel bebas

S<sub>b</sub> = Standart eror variabel bebas

Kriteria pengujian :

- a.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- b.  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

### 3.11.3 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengetahuan (X1) Keterampilan (X2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pengembangan karir (Y) melalui variabel *intervening* kinerja (Z). Sebelum menguji ada atau tidaknya pengaruh tersebut, masing-masing jalur perlu untuk diuji signifikansi terlebih dahulu. Apabila jalur signifikansi maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Perhitungan jalur tersebut melalui proses sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung (Direct effect atau DE)

- 1) Pengaruh variabel pengetahuan (X1) terhadap pengembangan karir (Y) DE
- 2) Pengaruh variabel keterampilan (X2) terhadap pengembangan karir (Y) DE
- 3) Pengaruh variabel pengetahuan (X1) terhadap kinerja (Z) DE
- 4) Pengaruh variabel keterampilan (X2) terhadap kinerja (Z) DE
- 5) Pengaruh variabel kinerja (Z) terhadap pengembangan karir (Y) DE

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (indirect effect atau IE)

- 1) Pengaruh pengetahuan (X1) terhadap pengembangan karir (Y) melalui kinerja (Z)
- 2) Pengaruh keterampilan (X2) terhadap pengembangan karir (Y) melalui kinerja (Z)

### 3.12 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mempermudah dan memperjelas pemecahan masalah dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut ini :

Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. *Start*, yaitu persiapan sebelum melakukan penelitian terkait permasalahan yang akan dihadapi.
- b. Data kuisisioner, yaitu proses mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian.
- c. Uji instrumen, digunakan untuk menguji layak atau tidaknya kuesioner yang telah disebar. Uji instrumen terdiri dari dua pengujian, yaitu :
  - 1) Validitas, digunakan untuk mengukur kesahihan kuesioner,
  - 2) Reliabilitas, digunakan untuk melihat konsistensi nilai hasil skala pengukuran.
- d. Analisis jalur, digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
- e. Uji asumsi klasik, digunakan untuk mengetahui model regresi dengan menggunakan uji normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinieritas.
- f. Uji hipotesis, yaitu menghitung jalur dan melakukan uji-t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
- g. Pembahasan, berisi tentang kesesuaian antara teori serta penelitian terdahulu yang digunakan dengan hasil penelitian yang didapatkan.
- h. Kesimpulan, menarik kesimpulan berdasarkan analisis dari hasil penelitian dan memberikan saran yang baik terhadap penelitian yang dilakukan.
- i. *Stop*, menandakan bahwa penelitian telah usai.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap responden pada Pegawai Puskesmas Keadangan, Sidoarjo maka diperoleh beberapa kesimpulan antara lain :

1. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengetahuan terhadap variabel kinerja pegawai Puskesmas Keadangan Kabupaten Sidoarjo. Artinya semakin luas pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai Puskesmas Keadangan Kabupaten Sidoarjo maka kinerja mereka akan meningkat.
2. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel keterampilan terhadap variabel kinerja pegawai Puskesmas Keadangan Kabupaten Sidoarjo. Artinya semakin tinggi keterampilan yang dimiliki pegawai Puskesmas Keadangan Kabupaten Sidoarjo maka kinerja mereka akan meningkat.
3. Adanya pengaruh negatif dan signifikan antara variabel pengetahuan terhadap variabel pengembangan karir pegawai Puskesmas Keadangan Kabupaten Sidoarjo. Artinya meskipun pengetahuan yang dimiliki pegawai Puskesmas Keadangan Kabupaten Sidoarjo semakin luas namun dapat menurunkan pengembangan karir mereka.
4. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel keterampilan terhadap variabel pengembangan karir pegawai Puskesmas Keadangan, Sidoarjo. Artinya semakin tinggi keterampilan yang dimiliki pegawai Puskesmas Keadangan, Sidoarjo maka kesempatan mereka dalam mengembangkan karir juga meningkat.
5. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kinerja terhadap variabel pengembangan karir pegawai Puskesmas Keadangan Kabupaten Sidoarjo. Artinya semakin tinggi kinerja pegawai Puskesmas Keadangan Kabupaten Sidoarjo maka kesempatan dalam mengembangkan karir juga akan meningkat.

### 5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, saran yang ingin disampaikan antara lain :

a. Berdasarkan besarnya koefisien jalur langsung dari hubungan masing-masing variabel, baik pengetahuan terhadap kinerja, keterampilan terhadap kinerja, pengetahuan terhadap pengembangan karir, keterampilan terhadap pengembangan karir, maupun kinerja terhadap pengembangan karir maka variabel yang memiliki pengaruh sangat tinggi adalah variabel kinerja terhadap pengembangan karir yaitu 0,713. Untuk itu, disarankan kepada pimpinan Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo sebagai berikut :

1. Puskesmas Kepadangan hendaknya selalu memberikan informasi-informasi yang bermanfaat bagi pegawai agar mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Informasi-informasi tersebut yang akan menjadi dasar dari pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya di kantor.
2. Puskesmas Kepadangan diharapkan selalu memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengisi jabatan yang ada dan tentunya pengisian jabatan tersebut disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Selain itu, Puskesmas juga harus memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan pegawai.

b. Saran untuk akademisi dan peneliti yang akan menggunakan topik yang sama terkait dengan kompetensi baik itu pengetahuan maupun keterampilan diharapkan melakukan penelitian pada lembaga pemerintahan lainnya. Hal ini dikarenakan setiap lembaga pemerintahan memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang baik dari masing-masing pegawainya. Selain itu lembaga pemerintahan juga memiliki program-program yang berkaitan dengan pengembangan karir setiap pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Boutler, Nick. 2003. *People and Competencies: Manusia dan Kompetensi*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Byham, W.C. 1996. *Competencies and Organizational Succes*. Pittsburg: Monograph Development Dimensions International Press.
- Gie, L.T. 1999. *Pengantar Filsafat Ilmu*. Yogyakarta: Liberty.
- Ghozali, Imam. (2002). *Aplikasi Analisis Multi Variat dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, Hani T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Irianto, Y. 2001. *Isu-Isu Strategis*. Surabaya: Insan Cendika.
- Kustini. (2015). *Pengaruh Kompetensi Pengetahuan dan Keterampilan Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan Stikes dan Akbid dr. Soebandi Jember*
- Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan*. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Martoyo, M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R.L dan J.H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat, 1995. *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai, Cetakan 3*. Bandung: Remaja Rodaskarya.
- Notoatmodjo Soekidjo, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2007. *Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nunnaly. 1978. *Psychometric Theory*. India: McGraw-Hill.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyanto, Duwi. 2009. *Belajar Olah Data Dengan SPSS 17*. Yogyakarta: ANDI.
- Rejeki, Iin Sri. 2014. *Pengaruh Motivasi, Disiplin, Keterampilan Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Surakarta. Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Rivai, Veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

- Robbins, Stephen P. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, Cetakan 1*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih. 2002. *Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sitohang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Pamamita.
- Soenyoto, Rais dan Benny Sembodo. (1996). *Analisa Jabatan untuk Meningkatkan Efektifitas Kerja*. Surabaya: Airlangga.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sumarsono, Sony. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumarsono, Sony. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suparno, Paul. 2005. *Miskonsepsi dan Perubahan Konsep dalam Pendidikan Fisik*. Yogyakarta: PT. Gramedia Widia Sarana.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suryadi. 1999. *Pendidikan Investasi SDM dan Pembangunan*. Jakarta: Balai Pustaka
- Susanty, Sri. 2013. *Pengaruh Pengetahuan, Sikap, Motivasi dan Monitoring terhadap Kinerja Klinis Perawat di RSUD Kabupaten Karanganyar*. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.

**Lampiran A. Kuisoner Penelitian**

**Kuisoner Penelitian**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pegawai Puskesmas Kepadangan, Sidoarjo  
di Tempat.

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi yang peneliti buat, sebagai salah satu syarat kelulusan program studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, peneliti mohon kesediaan dari Bapak/Ibu untuk mengisi kuisoner ini dengan jujur dan apa adanya. Adapun judul penelitian ini adalah: “Pengaruh Pengetahuan Dan Keterampilan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo”.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, yang diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas dan jawaban yang diperoleh dari Bapak/Ibu sekalian.

Demikian surat ini dibuat, atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu untuk mengisi kuisoner ini, peneliti mengucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Bagus Rosandi Putra

## Lampiran B. Identitas Responden

### 1. Identitas Responden

Nomor responden : ..... (diisi oleh peneliti)

Jenis kelamin : Laki-Laki / Perempuan

Umur : ..... (tahun)

Lama Bekerja : ..... (tahun)

Pendidikan Terakhir : .....

### 2. Petunjuk Pengisian

1.a. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.

1.b. Berilah tanda (✓) pada salah satu jawaban yang telah disediakan, sesuai dengan pengalaman anda.

1.c. Setiap jawaban pada masing-masing pernyataan akan diberikan skor sebagai berikut :

Sangat tidak setuju (STS) : Skor 1

Tidak setuju (TS) : Skor 2

Kurang Setuju (KS) : Skor 3

Setuju (S) : Skor 4

Sangat setuju (STS) : Skor 5

**Lampiran C. Daftar Kuisisioner**

A. Pengetahuan

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mampu menyebutkan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
2	Saya mampu menjelaskan secara detail pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
3	Saya mampu menyimpulkan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
4	Saya mampu menerapkan ilmu yang saya miliki sesuai jabatan.					
5	Saya mampu mengamati permasalahan yang saya hadapi dalam pekerjaan secara detail.					
6	Saya mampu mengembangkan ilmu yang saya miliki untuk meningkatkan produktifitas kerja.					
7	Saya mampu melakukan penilaian terhadap permasalahan yang saya hadapi dalam pekerjaan.					

B. Keterampilan

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mampu menggunakan atau mengoperasikan perlengkapan dan peralatan di kantor.					
2	Saya mampu mengaplikasikan ilmu yang saya miliki secara teknis dalam pekerjaan.					
3	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan teknologi komputer.					
4	Saya mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pasien.					
5	Saya mampu membuat keputusan berdasarkan informasi-informasi yang ada.					
6	Saya mampu memahami prosedur lembaga Puskesmas.					
7	Saya mampu memahami aturan di lembaga Puskesmas.					
8	Saya mampu memahami tujuan lembaga Puskesmas.					

C. Kinerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya memiliki kompetensi untuk bekerja dengan sangat rapi.					
2	Saya memiliki kompetensi untuk bekerja dengan sangat bersih.					
3	Saya memiliki kompetensi untuk bekerja dengan sangat teliti.					
4	Saya selalu berupaya sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target.					
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seefisien mungkin.					
6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan melibatkan sumber daya manusia yang ada.					
7	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan fasilitas yang ada.					
8	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan standar pelayanan kesehatan yang telah ditetapkan.					
9	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan informasi yang ada.					
10	Saya selalu memberikan kemampuan terbaik guna mencapai produktivitas kerja yang maksimal.					

D. Pengembangan Karir

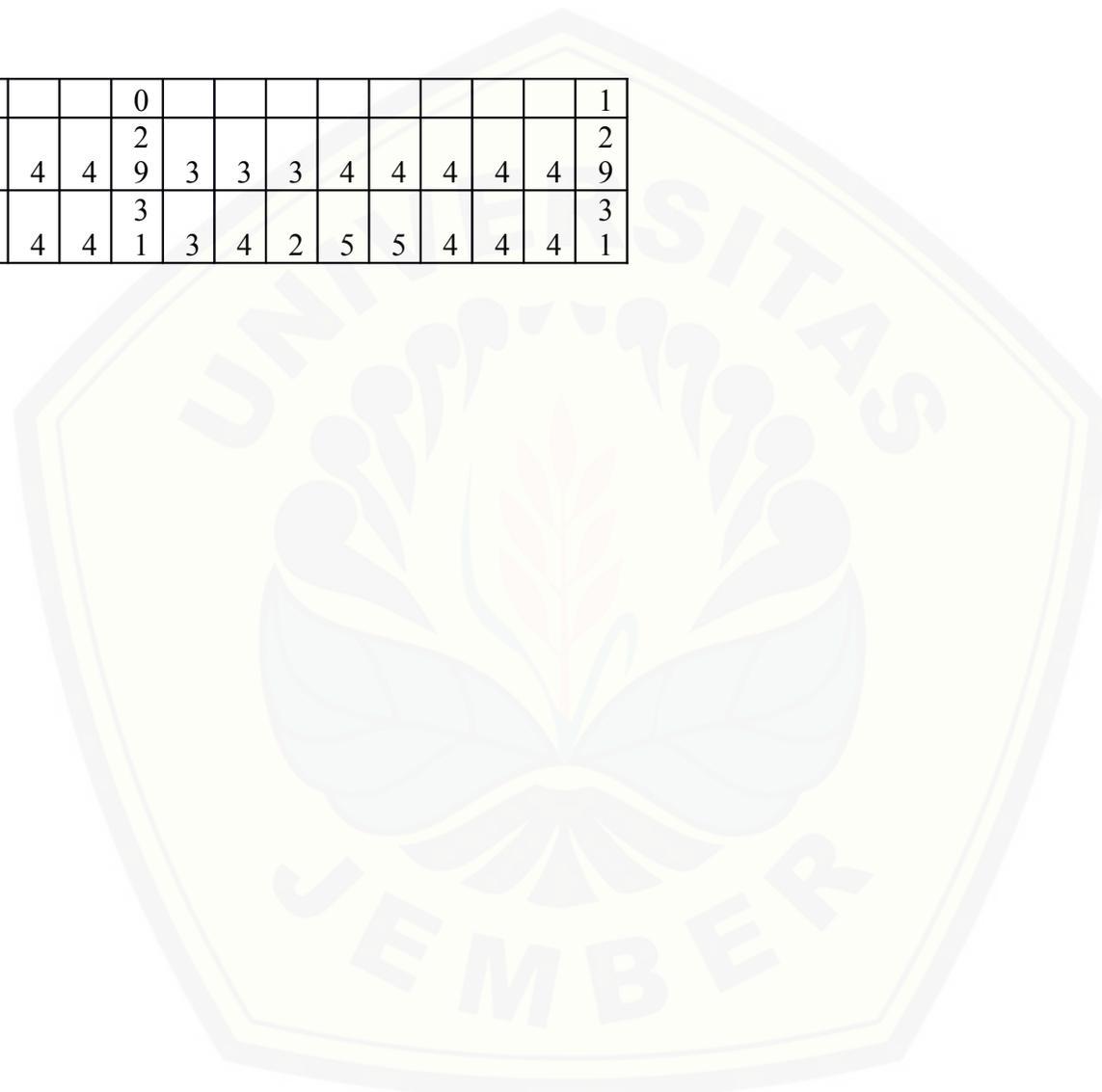
No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Lembaga Puskesmas membantu saya dalam menyesuaikan kebutuhan karir.					
2	Lembaga Puskesmas memberikan kepercayaan kepada saya untuk mengisi jabatan yang ada.					
3	Lembaga Puskesmas memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan saya.					
4	Lembaga Puskesmas mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bidang operasional.					
5	Lembaga Puskesmas memberikan kesempatan berkarir kepada seluruh pegawai untuk mengembangkan diri.					
6	Lembaga Puskesmas memberikan informasi kepada saya terkait kemungkinan jabatan yang dapat dicapai.					
7	Lembaga Puskesmas melakukan promosi jabatan untuk pegawai berprestasi.					
8	Lembaga Puskesmas memberikan gaji yang semakin besar kepada pegawai berprestasi.					
9	Lembaga Puskesmas memindahkan dan menempatkan pegawai berdasarkan prestasi kerja dari pegawai yang bersangkutan.					
10	Lembaga Puskesmas menempatkan pegawai sesuai keahlian yang dimiliki.					
11	Lembaga Puskesmas menempatkan pegawai sesuai kemampuan yang dimiliki.					
12	Lembaga Puskesmas memberikan program pendidikan dan pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan potensi diri.					



0								8									2
1								3									3
1	4	5	4	5	4	4	4	0	3	4	4	5	3	4	4	4	1
1								2									3
2	5	4	4	4	4	4	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4	2
1								3									3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	5
1								2									3
4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	2
1								2									3
5	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	2
1								2									3
6	4	4	4	4	4	4	4	8	5	4	5	4	4	4	4	4	4
1								2									3
7	4	4	4	4	4	4	4	8	4	5	5	5	4	4	4	4	5
1								2									3
8	4	4	4	4	3	4	4	7	3	4	3	4	4	4	4	4	0
1								2									3
9	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2								3									3
0	4	5	4	5	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2								2									3
1	3	4	5	5	4	4	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2								2									3
2	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2								2									2
3	5	4	4	4	4	4	3	8	4	4	4	4	4	3	3	3	9
2	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	3

4								1									5
2								3									3
5	4	5	4	5	4	4	4	0	3	4	4	5	4	5	4	4	3
2								3									3
6	4	4	5	5	5	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	4	4
2								2									3
7	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2								3									3
8	5	5	4	4	4	4	4	0	4	4	5	5	4	4	4	4	4
2								2									3
9	5	3	5	3	5	4	4	9	4	5	4	5	4	4	4	4	4
3								3									3
0	5	4	4	4	4	5	4	0	4	4	5	4	4	4	4	4	3
3								2									3
1	4	4	5	3	4	4	5	9	4	4	4	5	4	4	4	4	3
3								2									3
2	5	3	5	4	3	4	4	8	3	5	4	4	5	5	5	5	6
3								3									3
3	4	4	3	5	4	5	5	0	5	4	4	5	5	5	4	5	7
3								2									3
4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	3	1
3								3									3
5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	5	4	3
3								2									3
6	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	5	5	4	4	4	4	4
3								3									3
7	4	5	4	4	5	4	5	1	4	4	4	5	4	5	5	4	5
3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3

8								0									1
3								2									2
9	4	5	4	4	4	4	4	9	3	3	3	4	4	4	4	4	9
4								3									3
0	5	5	5	4	4	4	4	1	3	4	2	5	5	4	4	4	1



	Z (Kinerja)																	Y (Pengembangan Karir)							
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	TZ	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	TY	
1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4
2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5
3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	6	5	4	4	4	4	5	4	2	3	5	4	3	3	7
4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2	1	3	3	3	1	3
5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	9
7	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
8	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
9	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	7	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	8
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	4	8
11	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	2	3	4	4	5	4



5											5												8
2											4												5
6	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
2											4												4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8
2											3												4
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	9	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	1
2											4												4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8
3											4												5
0	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	6
3											3												3
1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	8	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	3	2
3											3												5
2	3	4	3	5	3	4	5	3	5	4	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
3											3												4
3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	3	8	5	5	5	3	5	5	4	3	4	3	3	8
3											4												4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	0
3											4												4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	0	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
3											3												4
6	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8
3											4												5
7	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	0
3											4												4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4



Lampiran E. Uji Instrumen Penelitian

PENGETAHUAN

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	TX1
X1.1 Pearson Correlation	1	,141	,284	,000	,115	,211	-,011	,451**
Sig. (2-tailed)		,385	,076	1,000	,479	,191	,946	,003
N	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.2 Pearson Correlation	,141	1	,113	,455**	,196	,199	,295	,655**
Sig. (2-tailed)	,385		,487	,003	,224	,218	,065	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.3 Pearson Correlation	,284	,113	1	,057	,218	-,057	,142	,480**
Sig. (2-tailed)	,076	,487		,728	,177	,726	,383	,002
N	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.4 Pearson Correlation	,000	,455**	,057	1	,207	,512**	,122	,633**
Sig. (2-tailed)	1,000	,003	,728		,201	,001	,453	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.5 Pearson Correlation	,115	,196	,218	,207	1	,421**	,058	,553**
Sig. (2-tailed)	,479	,224	,177	,201		,007	,724	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.6 Pearson Correlation	,211	,199	-,057	,512**	,421**	1	,228	,618**
Sig. (2-tailed)	,191	,218	,726	,001	,007		,157	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.7 Pearson Correlation	-,011	,295	,142	,122	,058	,228	1	,447**
Sig. (2-tailed)	,946	,065	,383	,453	,724	,157		,004
N	40	40	40	40	40	40	40	40
TX1 Pearson Correlation	,451**	,655**	,480**	,633**	,553**	,618**	,447**	1
Sig. (2-tailed)	,003	,000	,002	,000	,000	,000	,004	
N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	40	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,611	7

### KETERAMPILAN

#### Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	TX2
X2.1 Pearson Correlation	1	,193	,335*	,195	,224	,011	,012	-,002	,465**
Sig. (2-tailed)		,232	,034	,227	,165	,947	,941	,991	,002
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.2 Pearson Correlation	,193	1	,169	,225	,234	,410**	,456**	,282	,644**
Sig. (2-tailed)	,232		,298	,162	,146	,009	,003	,078	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.3 Pearson Correlation	,335*	,169	1	,171	-,077	-,066	,010	,200	,456**
Sig. (2-tailed)	,034	,298		,292	,635	,686	,949	,215	,003
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.4 Pearson Correlation	,195	,225	,171	1	,083	,196	,218	,113	,497**
Sig. (2-tailed)	,227	,162	,292		,609	,226	,177	,487	,001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.5 Pearson Correlation	,224	,234	-,077	,083	1	,262	,162	,432**	,474**
Sig. (2-tailed)	,165	,146	,635	,609		,102	,318	,005	,002
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.6 Pearson Correlation	,011	,410**	-,066	,196	,262	1	,684**	,614**	,661**
Sig. (2-tailed)	,947	,009	,686	,226	,102		,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.7 Pearson Correlation	,012	,456**	,010	,218	,162	,684**	1	,396*	,620**
Sig. (2-tailed)	,941	,003	,949	,177	,318	,000		,011	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.8 Pearson Correlation	-,002	,282	,200	,113	,432**	,614**	,396*	1	,671**
Sig. (2-tailed)	,991	,078	,215	,487	,005	,000	,011		,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TX2 Pearson Correlation	,465**	,644**	,456**	,497**	,474**	,661**	,620**	,671**	1
Sig. (2-tailed)	,002	,000	,003	,001	,002	,000	,000	,000	

N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

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

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

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,677	8

## KINERJA

**Correlations**

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	TZ	
Z1 Pearson Correlation	1	,640**	,674**	,382*	,443**	,264	,287	,530**	,096	,339*	,766**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,015	,004	,100	,072	,000	,554	,032	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z2 Pearson Correlation	,640**	1	,525**	,382*	,443**	,264	,611**	,530**	,198	,424**	,818**
Sig. (2-tailed)	,000		,001	,015	,004	,100	,000	,000	,221	,006	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z3 Pearson Correlation	,674**	,525**	1	,308	,558**	,095	,354*	,476**	,108	,263	,717**
Sig. (2-tailed)	,000	,001		,053	,000	,560	,025	,002	,508	,101	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z4 Pearson Correlation	,382*	,382*	,308	1	,183	,183	,485**	,330*	,333*	,419**	,629**
Sig. (2-tailed)	,015	,015	,053		,259	,259	,002	,037	,036	,007	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z5 Pearson Correlation	,443**	,443**	,558**	,183	1	,220	,280	,442**	-,130	,106	,574**
Sig. (2-tailed)	,004	,004	,000	,259		,172	,081	,004	,426	,517	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z6 Pearson Correlation	,264	,264	,095	,183	,220	1	,280	,330*	-,003	,000	,411**

	Sig. (2-tailed)	,100	,100	,560	,259	,172		,081	,038	,985	1,000	,008
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z7	Pearson Correlation	,287	,611**	,354*	,485*	,280	,280	1	,441**	,431**	,382*	,720**
	Sig. (2-tailed)	,072	,000	,025	,002	,081	,081		,004	,005	,015	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z8	Pearson Correlation	,530**	,530**	,476**	,330*	,442**	,330*	,441**	1	-,010	,214	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,037	,004	,038	,004		,953	,186	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z9	Pearson Correlation	,096	,198	,108	,333*	-,130	-,003	,431**	-,010	1	,359*	,355**
	Sig. (2-tailed)	,554	,221	,508	,036	,426	,985	,005	,953		,023	,024
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z10	Pearson Correlation	,339*	,424**	,263	,419*	,106	,000	,382*	,214	,359*	1	,557**
	Sig. (2-tailed)	,032	,006	,101	,007	,517	1,000	,015	,186	,023		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TZ	Pearson Correlation	,766**	,818**	,717**	,629*	,574**	,411**	,720**	,687**	,355*	,557**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,024	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	10

## PENGEMBANGAN KARIR

### Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	TY
--	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	----





# Digital Repository Universitas Jember

Y5	Pearson Correlation													
		,686**	,606**	,649**	,649**	1	,513**	,293	,423**	,285	,313*	,474**	,762**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,001	,067	,006	,075	,049	,002	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Y6	Pearson Correlation													
		,685**	,653**	,730**	,410**	,607**	1	,499**	,492**	,532**	,352*	,499**	,124	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009	,000		,001	,001	,000	,026	,001	,447	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Y7	Pearson Correlation													
		,357*	,371*	,547**	,505**	,513**	,499	1	,614**	,523**	,351*	,422**	,348*	,708**

	Sig. (2-tailed)	,024	,018	,000	,001	,001	,000	,001	,027	,007	,028	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Y8	Pearson Correlation	,301	,369*	,405**	,578**	,293	,614**	1	,662**	,492**	,567**	,162	,698**
	Sig. (2-tailed)	,059	,019	,009	,000	,067	,000	,000	,001	,000	,318	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Y9	Pearson Correlation	,445**	,662**	,532**	,491**	,423**	,523**	,662**	1	,476**	,562**	,139	,730**

	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,001	,006	,001	,000	,002	,000	,394	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Y10	Pearson Correlation	,426**	,426**	,283	,578**	,285	,351*	,492**	,476**	1	,618**	,314*	,653**
	Sig. (2-tailed)	,006	,006	,077	,000	,075	,027	,001	,002	,000	,048	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Y11	Pearson Correlation	,379*	,419**	,481**	,602**	,313*	,422**	,567**	,562**	,618**	1	,279	,703**

# Digital Repository Universitas Jember

	Sig. (2-tailed)	,016	,007	,002	,000	,049	,007	,000	,000	,000	,081	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Y12	Pearson Correlation	,280	,141	,185	,508**	,474**	,348*	,162	,139	,314*	,279	,507**	
	Sig. (2-tailed)	,081	,385	,254	,001	,002	,028	,318	,394	,048	,081	,001	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
TY	Pearson Correlation	,762**	,739**	,749**	,812**	,762**	,708**	,698**	,730**	,653**	,703**	,507**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	12

**Lampiran F. Analisis Jalur**

**A. Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,693 <sup>a</sup>	,480	,452	2,425

a. Predictors: (Constant), Keterampilan, Pengetahuan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	200,799	2	100,399	17,072	,000 <sup>b</sup>
	Residual	217,601	37	5,881		
	Total	418,400	39			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Keterampilan, Pengetahuan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,283	6,272		,683	,499
	Pengetahuan	,768	,234	,472	3,284	,002
	Keterampilan	,422	,198	,307	2,134	,040

a. Dependent Variable: Kinerja

**B. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,744 <sup>a</sup>	,554	,517	4,489

a. Predictors: (Constant), Kinerja, Keterampilan, Pengetahuan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	900,282	3	300,094	14,895	,000 <sup>b</sup>
	Residual	725,318	36	20,148		
	Total	1625,600	39			

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

b. Predictors: (Constant), Kinerja, Keterampilan, Pengetahuan

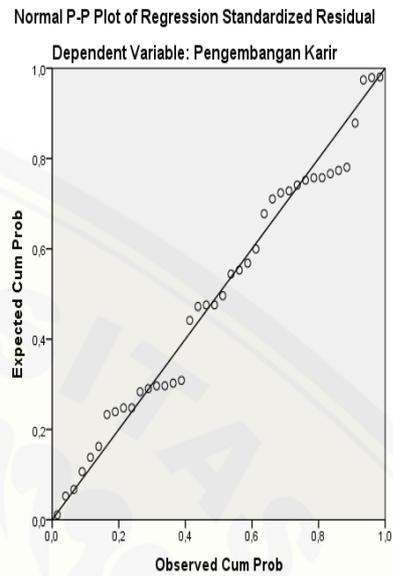
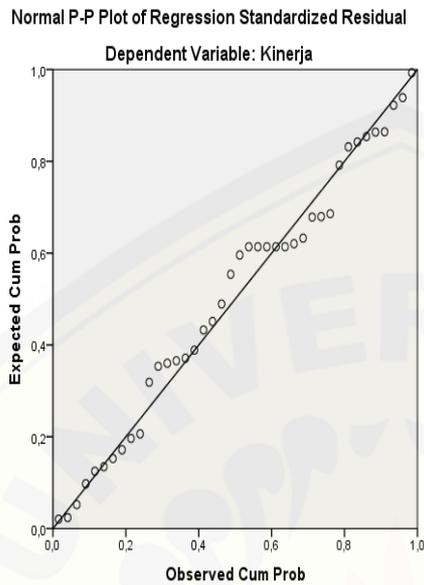
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,917	11,681		-,763	,450
	Pengetahuan	-1,045	,492	-,326	-2,125	,041
	Keterampilan	,851	,388	,313	2,193	,035
	Kinerja	1,405	,304	,713	4,618	,000

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

Lampiran G. Uji Asumsi Klasik

A. NORMALITAS



B. MULTIKOLONIERIAS  
Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kinerja, Keterampilan, Pengetahuan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,744 <sup>a</sup>	,554	,517	4,489

a. Predictors: (Constant), Kinerja, Keterampilan, Pengetahuan

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	900,282	3	300,094	14,895	,000 <sup>b</sup>
	Residual	725,318	36	20,148		
	Total	1625,600	39			

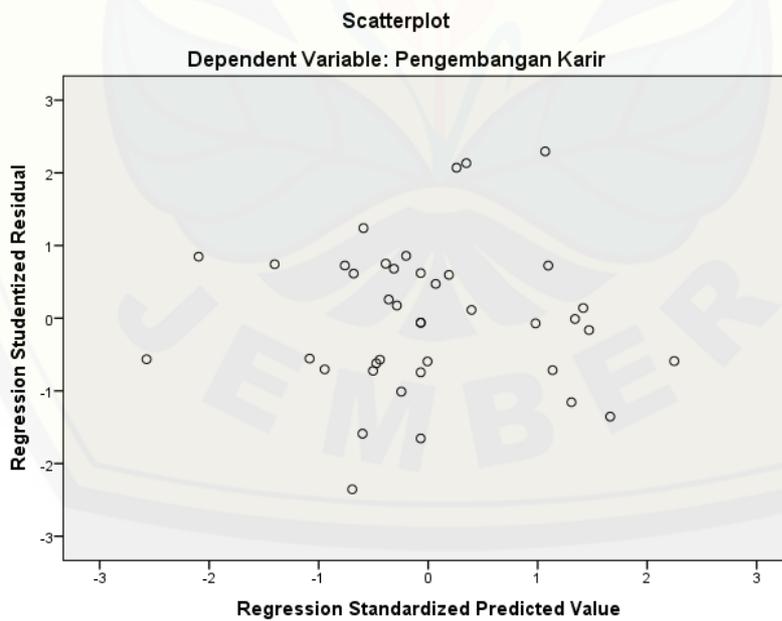
- a. Dependent Variable: Pengembangan Karir
- b. Predictors: (Constant), Kinerja, Keterampilan, Pengetahuan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-8,917	11,681		-,763	,450		
	Pengetahuan	-1,045	,492	-,326	-2,125	,041	,527	1,896
	Keterampilan	,851	,388	,313	2,193	,035	,606	1,649
	Kinerja	1,405	,304	,713	4,618	,000	,520	1,923

- a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

**C. HETEROSKEDASTISITAS**



**Lampiran H. R TABEL**

Pada tingkat signifikansi 0,05 atau 5% untuk uji 2 arah

Df = n-2	R tabel	Df = n-2	R tabel	Df = n-2	R tabel
1	0.997	34	0.329	67	0.237
2	0.95	35	0.325	68	0.235
3	0.878	36	0.32	69	0.234
4	0.811	37	0.316	70	0.232
5	0.754	<b>38</b>	<b>0.312</b>	71	0.23
6	0.707	39	0.308	72	0.229
7	0.666	40	0.304	73	0.227
8	0.632	41	0.301	74	0.226
9	0.602	42	0.297	75	0.224
10	0.576	43	0.294	76	0.223
11	0.553	44	0.291	77	0.221
12	0.532	45	0.288	78	0.22
13	0.514	46	0.285	79	0.219
14	0.497	47	0.282	80	0.217
15	0.482	48	0.279	81	0.216
16	0.468	49	0.276	82	0.215
17	0.456	50	0.273	83	0.213
18	0.444	51	0.271	84	0.212
19	0.433	52	0.268	85	0.211
20	0.423	53	0.266	86	0.21
21	0.413	54	0.263	87	0.208
22	0.404	55	0.261	88	0.207
23	0.396	56	0.259	89	0.206
24	0.388	57	0.256	90	0.205
25	0.381	58	0.254	91	0.204
26	0.374	59	0.252	92	0.203
27	0.367	60	0.25	93	0.202
28	0.361	61	0.248	94	0.201
29	0.355	62	0.246	95	0.2
30	0.349	63	0.244	96	0.199
31	0.344	64	0.242	97	0.198
32	0.339	65	0.24	98	0.197
33	0.334	66	0.239	99	0.196