



**PENGARUH INSENTIF DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP  
KOMITMEN KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk.  
CABANG ALUN-ALUN JEMBER DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

**EFFECT OF INCENTIVE AND CAREER DEVELOPMENT EMPLOYEE COMMITMENT AGAINST  
PT. BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. BRANCH OF ALUN-ALUN JEMBER  
WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE**

**SKRIPSI**

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

Oleh

**WULAN ANDARI**

**NIM 140810201259**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UNIVERSITAS JEMBER

2016

**Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi**  
**Universitas Jember – Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Wulan Andari  
NIM : 140810201259  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen  
Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun  
Jember dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan subansi 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 bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 1 November 2016

Yang menyatakan,



Wulan Andari  
NIM 140810201259

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier Terhadap  
Komitmen Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.  
Cabang Alun-Alun Jember dengan Kepuasan Kerja sebagai  
Variabel *Intervening*  
Nama Mahasiswa : Wulan Andari  
NIM : 140810201259  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 14 November 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Chairul Saleh S.E., M.Si  
NIP. 19690306 199903 1 001

Dr. Novi Puspitasari SE, M.M  
NIP. 19801206 200501 2 001

Menyetujui,  
Ketua Program Studi  
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S. S.E, M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Karyawan  
PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember  
dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Yang dipersiapkan dan disusun Oleh :

Nama : Wulan Andari

NIM : 140810201259

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah di pertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

23 November 2016

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

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

Ketua : Drs. Sunardi M.M : (.....)  
NIP. 195304031985031001

Sekretaris : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb : (.....)  
NIP. 196304021988021001

Anggota : Ana Mufidah S.E., M.M : (.....)  
NIP. 198002012005012001

Mengetahui/ Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

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

**PERSEMBAHAN**

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

1. Kedua Orang tuaku, Ibu Listyorini dan Bapak Suyitno DW. Do'a, inspirasi, motivasi, perjuangan dan kerja kerasku untuk segera menyelesaikan gelar sarjana ini berkat, karena, dan untuk kalian.
2. Saudara-saudaraku, Aprillianis Pangestuti, Dyah Trianasari, Dhanang Respati Kasih, dan Lukita Widya Nirmala. Semangat kalian adalah stimulan bagiku.
3. Almamater kebanggaanku, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

“Ikutilah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu  
Dan janganlah kamu mengikuti pemimpin-pemimpin selain-Nya.  
 Amat sedikitlah kamu mengambil pelajaran (daripadanya)”  
(QS. Al-A’raf ayat 3)

“Ilmu tanpa agama adalah lumpuh,  
Agama tanpa ilmu adalah buta.”  
(Albert Einstein)

“Menulislah dengan wawasan dan hati,  
agar bisa mencerdaskan dan sampai ke hati-hati yang lainnya.”  
(Helvy Tiana Rosa)

“Kepuasan itu terletak pada usaha, bukan pada pencapaian hasil.

Berusaha keras adalah kemenangan besar.”

(Gandhi)

## RINGKASAN

**Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening***; Wulan Andari; 140810201259; 161 halaman; 2016; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Sebuah organisasi baik swasta ataupun pemerintah dalam menjalankan aktivitasnya selalu menginginkan hasil kerja yang optimal, dan untuk memperoleh hasil kerja yang optimal pada setiap diri karyawan diperlukan adanya motivasi untuk meningkatkan semangat kerja. Upaya perusahaan dalam memotivasi kerja karyawan antara lain dengan pemberian gaji, upah, insentif, dan promosi jabatan yang layak dan adil. Selain itu, pemberian insentif dan program pengembangan karier dilakukan perusahaan dengan tujuan agar karyawan terpuaskan dan akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada organisasi yang mengarah pada komitmen. Sedangkan sebaliknya, jika seorang karyawan memandang bahwa organisasinya tidak dapat memenuhi satu atau beberapa hal yang dibutuhkannya atau dengan kata lain terjadi ketidakcocokan antara organisasi dengan karyawan yang membuat karyawan merasa tidak puas, maka akan menyebabkan karyawan kecewa terhadap organisasinya dan mengekspresikan ketidakpuasannya dalam berbagai sikap seperti bersuara untuk menyampaikan pendapatnya, pengabaian terhadap pekerjaannya, hingga perilaku yang paling aktif-destruktif yaitu karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh insentif dan pengembangan karier terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya yang dilakukan secara kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 73 orang karyawan. Penarikan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 73 orang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Metode analisis data menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif dan pengembangan karier berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember, insentif dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember, Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember, dan insentif dan pengembangan karier berpengaruh terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember

## SUMMARY

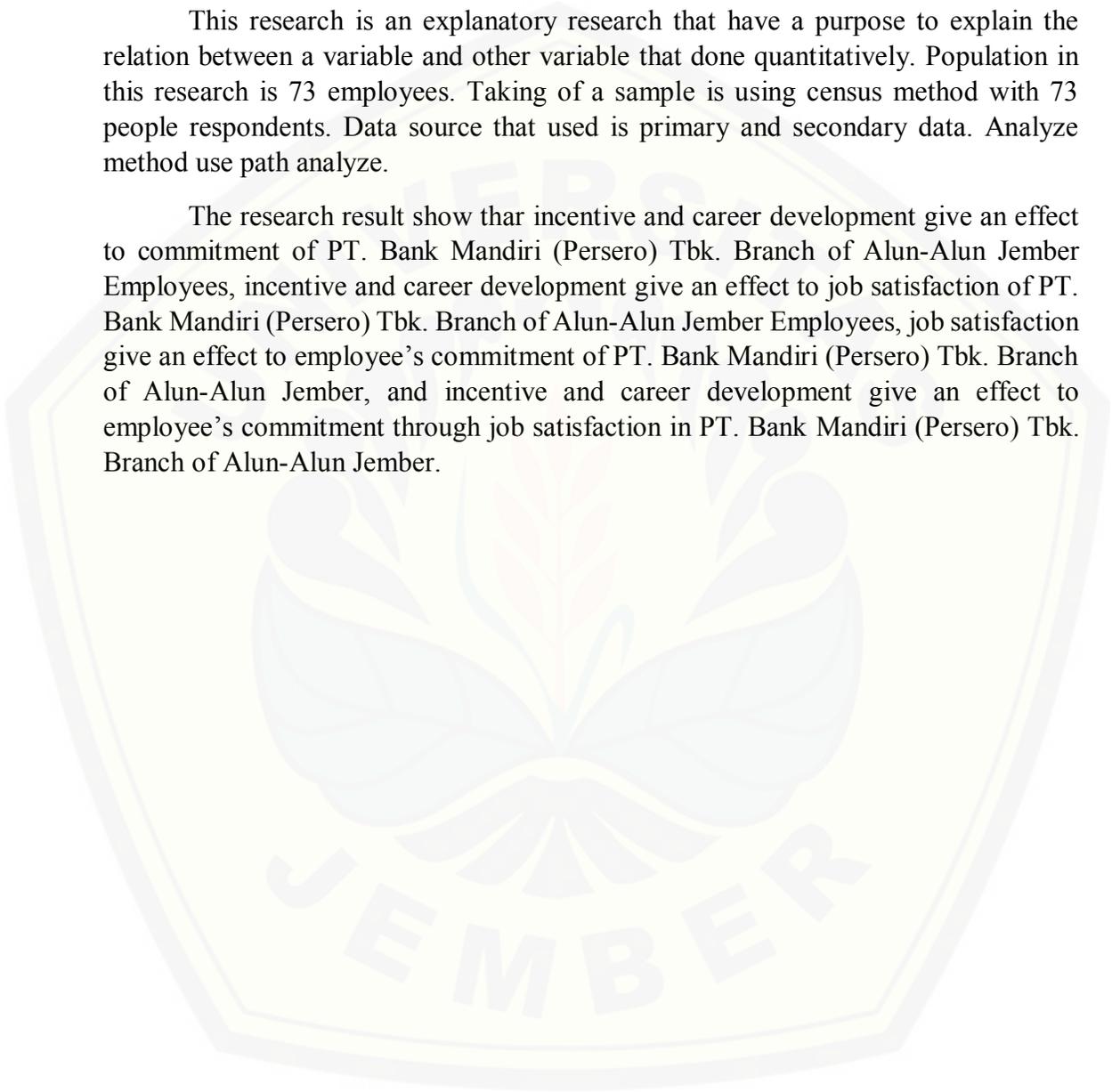
**Effect Of Incentive And Career Development Employee Commitment Against PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Branch Of Alun-Alun Jember With Job Satisfaction As An Intervening Variable**; Wulan Andari; 140810201259; 161 pages; 2016; Management; Economic and Business Faculty, Jember University.

An organization of both private or government in running their activity always want an optimal result, and to get an optimal result every employee need motivation to increase their spirit. The effort of the company to increase their spirit is giving a salary, wages, incentive, and get a job promotion in reasonable and fair way. Other than that, giving incentive and career development program done by the company to make the employees satisfied and they will show positive attitudes and behaviors in the organization that leads to commitment. In other hand, if an employee find that the organization can't fulfill one or some of they need or in other words there is mismatch between the organization and the employees that make the employees aren't satisfied, then it'll make the employees disappointed about their organization and express dissatisfaction in some attitudes like express their opinion, ignore their job, until the most active-destructive attitude is choose to leave the company.

This research's goal is to know and analyze the effect of incentive and career development to employees commitment through job satisfaction in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Branch of Alun-Alun Jember.

This research is an explanatory research that have a purpose to explain the relation between a variable and other variable that done quantitatively. Population in this research is 73 employees. Taking of a sample is using census method with 73 people respondents. Data source that used is primary and secondary data. Analyze method use path analyze.

The research result show thar incentive and career development give an effect to commitment of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Branch of Alun-Alun Jember Employees, incentive and career development give an effect to job satisfaction of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Branch of Alun-Alun Jember Employees, job satisfaction give an effect to employee's commitment of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Branch of Alun-Alun Jember, and incentive and career development give an effect to employee's commitment through job satisfaction in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Branch of Alun-Alun Jember.



## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Oleh karena itu penulis menerima segala saran dan kritik yang berguna untuk perbaikan skripsi ini. Penyusunan skripsi ini dapat berjalan sebagai mana mestinya karena adanya dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Chairul Saleh S.E., M.Si dan Dr. Novi Puspitasari SE, M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu, pikiran, perhatian serta dengan sepenuh hati dan sabar memberikan semangat dan nasehat yang membangun dan bermanfaat bagi penulis.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu dan seluruh Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah banyak membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

6. Kedua Orang Tuaku, Ibu Lisyorini dan Bapak Suyitno DW yang paling berharga di dunia. Terima kasih atas segala kasih sayang, do'a, semangat, nasehat dan pengorbanan kalian selama ini.
7. Kakak dan Adikku tercinta, pelengkap hidupku sekaligus teman seperjuangan untuk selalu membanggakan dan memberikan yang terbaik untuk Ibu dan Bapak.
8. Pimpinan dan seluruh karyawan serta staf PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember yang telah bersedia membantu dalam penyusunan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuanganku, mahasiswa jurusan Manajemen transferan angkatan 2014 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, terima kasih atas segala dukungan, semangat dan bantuan kalian. Semoga kesuksesan senantiasa menyertai kalian.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya. Besar harapan karya tulis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jember, 18 November 2016

Penulis

**DAFTAR ISI**

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....           | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....      | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....     | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....      | <b>iv</b>   |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....     | <b>v</b>    |
| <b>MOTTO</b> .....                   | <b>vi</b>   |
| <b>RINGKASAN</b> .....               | <b>vii</b>  |
| <b>SUMMARY</b> .....                 | <b>viii</b> |
| <b>PRAKATA</b> .....                 | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....              | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....            | <b>xiv</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....           | <b>xv</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....         | <b>xvi</b>  |
| <b>BAB. 1 PENDAHULUAN</b> .....      | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang.....              | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah.....             | 3           |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....           | 4           |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....          | 5           |
| <b>BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> ..... | <b>6</b>    |
| 2.1 Landasan Teori.....              | 6           |
| 2.1.1 Insentif.....                  | 6           |
| 2.1.2 Pengembangan Karier.....       | 9           |
| 2.1.3 Kepuasan Kerja.....            | 15          |
| 2.1.4 Komitmen Karyawan.....         | 21          |
| 2.2 Pengaruh Antar Variabel.....     | 25          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3 Penelitian Terdahulu .....  | 27        |
| 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian .....  | 31        |
| 2.5 Hipotesis Penelitian .....  | 32        |
| <b>BAB. 3 METODE PENELITIAN .....</b>   | <b>35</b> |
| 3.1 Rancangan Penelitian.....   | 35        |
| 3.2 Populasi dan Sampel.....  | 35        |
| 3.2.1 Populasi.....   | 35        |
| 3.2.2 Sampel .....  | 35        |
| 3.3 Jenis Data dan Sumber Data .....  | 36        |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data.....  | 36        |
| 3.5 Identifikasi Variabel .....   | 37        |
| 3.6 Definisi Operasional Variabel.....  | 37        |
| 3.7 Skala Pengukuran Variabel.....  | 41        |
| 3.8 Metode Analisis Data .....  | 44        |
| 3.8.1 Uji Instrumen .....   | 44        |
| 3.8.2 Uji Normalitas Data .....   | 46        |
| 3.8.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....                                  | 46        |
| 3.9 Uji Asumsi Klasik .....   | 48        |
| 3.10 Uji Hipotesis.....   | 49        |
| 3.11 Menghitung Jalur.....  | 50        |
| 3.12 Kerangka Pemecahan Masalah.....  | 52        |
| <b>BAB. 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>54</b> |
| 4.1 Gambaran Umum .....   | 54        |
| 4.1.1 Gambaran Umum PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.<br>Cabang Alun-Alun Jember..... | 54        |
| 4.1.2 Aktivitas PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang<br>Alun-Alun Jember .....    | 56        |
| 4.1.3 Visi, Misi, dan Arti Nama Perusahaan .....                                    | 59        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.4 Struktur Organisasi .....   | 61         |
| 4.1.5 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja .....   | 63         |
| 4.2 Analisis Deskriptif .....   | 75         |
| 4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden .....   | 75         |
| 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....   | 82         |
| 4.3 Hasil Analisis Data .....   | 88         |
| 4.3.1 Uji Instrumen .....   | 88         |
| 4.3.2 Analisis Jalur .....  | 91         |
| 4.3.3 Uji Asumsi Klasik .....   | 94         |
| 4.3.4 Hasil Uji Hipotesis .....   | 95         |
| 4.3.5 Menghitung Jalur .....  | 97         |
| 4.4 Pembahasan .....  | 98         |
| 4.4.1 Pengaruh Insentif Terhadap Komitmen Karyawan .....  | 98         |
| 4.4.2 Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap<br>Komitmen Karyawan .....                            | 102        |
| 4.4.3 Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja .....   | 104        |
| 4.4.4 Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap<br>Kepuasan Kerja .....                               | 108        |
| 4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan ..                                       | 110        |
| 4.4.6 Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier Terhadap<br>Kepuasan melalui Kepuasan Kerja ..... | 113        |
| 4.5 Keterbatasan Penelitian .....   | 114        |
| <b>BAB. 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>  | <b>115</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....  | 115        |
| 5.2 Saran .....   | 117        |

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN



**DAFTAR TABEL**

| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu.....  | 29      |
| 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                      | 75      |
| 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....                               | 77      |
| 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....                  | 79      |
| 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....                       | 81      |
| 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Insentif.....                | 83      |
| 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel<br>Pengembangan Karier ..... | 84      |
| 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja .....         | 85      |
| 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Komitmen .....               | 87      |
| 4.9 Hasil Uji Validitas .....  | 89      |
| 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....  | 90      |
| 4.11 Hasil Uji Normalitas Data .....   | 91      |
| 4.12 Hasil Analisis Jalur .....  | 92      |
| 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas.....  | 94      |
| 4.14 Hasil Uji Gletser .....   | 95      |
| 4.15 Hasil Uji t .....   | 96      |

**DAFTAR GAMBAR**

| Gambar   | Halaman |
|--|---------|
| 2.1 Kerangka Konseptual.....                             | 31      |
| 3.1 Model Analisis Jalur .....                           | 47      |
| 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....                      | 52      |
| 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) ..... | 62      |
| 4.2 Model Analisis Jalur .....                           | 93      |

**DAFTAR LAMPIRAN**

|  | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian.....             | 120     |
| Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner.....   | 126     |
| Lampiran 3 Karakteristik Responden .....           | 130     |
| Lampiran 4 Jawaban Responden.....                  | 132     |
| Lampiran 5 Hasil Uji Instrumen.....                | 141     |
| Lampiran 6 Hasil Analisis Jalur .....              | 150     |
| Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik.....            | 152     |
| Lampiran 8 Hasil Hipotesis.....                    | 153     |
| Lampiran 9 R tabel .....                           | 154     |
| Lampiran 10 T tabel.....                           | 155     |
| Lampiran 11 Hasil Uji Beda Komitmen Karyawan ..... | 156     |
| Lampiran 12 Hasil Uji Beda Kepuasan Kerja.....     | 159     |

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi baik swasta ataupun pemerintah dalam menjalankan aktivitasnya selalu menginginkan hasil kerja yang optimal, dan untuk memperoleh hasil kerja yang optimal pada setiap diri karyawan diperlukan adanya motivasi untuk meningkatkan semangat kerja. Upaya dalam memotivasi karyawan harus diperhatikan pula latar belakang yang mendorong karyawan tersebut untuk bekerja. Adanya motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja karyawan. Salah satu cara untuk mendorong semangat kerja karyawan adalah dengan pemberian gaji, upah, insentif, dan promosi jabatan yang layak dan adil. Hal ini dimaksudkan agar semua karyawan mau bekerja lebih produktif dan lebih giat untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pemberian insentif yang tepat juga merupakan salah satu faktor yang mendukung kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (dalam Suparyadi, 2015:439) pada umumnya karyawan menginginkan memperoleh ganjaran yang pantas, yaitu gaji, upah, insentif, dan promosi jabatan yang sesuai dengan upaya-upaya yang dilakukannya dalam menggerakkan pikiran, tenaga, waktu, dan kemungkinan menghadapi risiko pekerjaan. Apabila ganjaran yang diterima itu sepadan atau pantas maka karyawan tersebut akan merasa puas, tetapi apabila ganjaran yang diterima itu dirasa tidak sepadan atau pantas maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah melalui program pengembangan karier. Menurut Mangkunegara (2004) pengembangan karier merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karier masa depan mereka dalam organisasi agar karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Perencanaan dan pengembangan karier yang jelas dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Siti dan Ida Utami (2011) yang

mengungkapkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pemberian insentif dan pengembangan karier dilakukan organisasi dengan tujuan agar karyawan terpuaskan dan akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada organisasi yang mengarah pada komitmen. Sedangkan sebaliknya, jika seorang karyawan memandang bahwa organisasinya tidak dapat memenuhi satu atau beberapa hal yang dibutuhkannya atau dengan kata lain terjadi ketidakcocokan antara organisasi dengan karyawan yang membuat karyawan merasa tidak puas, maka akan menyebabkan karyawan kecewa terhadap organisasinya dan mengekspresikan ketidakpuasannya dalam berbagai sikap seperti bersuara untuk menyampaikan pendapatnya, pengabaian terhadap pekerjaannya, hingga perilaku yang paling aktif-destruktif yaitu karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan. Robbins (dalam Suparyadi, 2015:451) mendefinisikan komitmen karyawan pada suatu organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen karyawan dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Bayu Aktami (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan, artinya bila semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian ini mengambil objek pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember yang merupakan salah satu BUMN yang memiliki aktivitas operasional yang berupa simpanan maupun pinjaman dana kepada nasabah. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dalam aktivitasnya juga menerapkan sistem pemberian insentif dan program pengembangan karier untuk mengembangkan sumber daya manusia yang lebih profesional.

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember terdapat fenomena yang menarik berkaitan

dengan pemberian insentif dan pengembangan karier yaitu karena terdapat banyaknya karyawan dalam satu cabang, sehingga menyebabkan adanya persaingan antar karyawan demi mendapatkan insentif dan mewujudkan karier yang lebih baik di perusahaan. Adanya kriteria sebagai acuan pemberian insentif pada perusahaan yang didasarkan pada target penjualan dan pelayanan nasabah yang baik, membuat karyawan terus meningkatkan kinerjanya. Selain itu pada proses pengembangan karier, kurun waktu yang dibutuhkan karyawan untuk menjadi karyawan tetap adalah minimal dua tahun masa kerja, sedangkan untuk promosi jabatan dilakukan sesuai penilaian kinerja karyawan dan cenderung membutuhkan waktu yang lebih lama. Dengan adanya pemberian insentif dan program pengembangan karier ini, diharapkan dapat menumbuhkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang tinggi. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik menelaah secara lebih mendalam seberapa besar pengaruh pemberian insentif dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini terkait tentang pengaruh insentif dan pengembangan karier terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember. Pengaruh variabel-variabel yang diuji antara lain adalah persepsi insentif karyawan, pengembangan karier, tingkat kepuasan kerja karyawan, dan tingkat komitmen karyawan. Secara rinci permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini antara lain:

- a. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember?

- b. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember?
- c. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember?
- d. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember?
- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember?
- f. Apakah pemberian insentif dan pengembangan karier melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.
- d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.
- e. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.
- f. Mengetahui dan menganalisis ada tidaknya pengaruh pemberian insentif dan pengembangan karier melalui kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya :

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat dan dapat dijadikan sumber informasi bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dalam mengambil kebijakan, khususnya dalam pemberian insentif dan pengembangan karier guna meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen karyawan.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan referensi tentang analisis pemberian insentif, pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

c. Bagi Peneliti selanjutnya

Dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkeinginan melakukan penelitian lebih lanjut tentang masalah penelitian yang diangkat saat ini.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Insentif

##### a. Pengertian Insentif

Suatu perusahaan di dalam menjalankan fungsinya selalu membutuhkan karyawan, oleh karena itu faktor karyawan perlu mendapatkan perhatian serius, dengan demikian menggunakan tenaga kerja perlu adanya insentif yang seimbang dengan hasil kerjanya. Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarga mereka.

Menurut Suparyadi (2015:273) insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif juga diberikan kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan potensi risiko yang lebih besar. Sedangkan menurut Hasibuan dalam Trivira (2002:117) insentif adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Handoko (2001:176) mendefinisikan insentif sebagai salah satu perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sunyoto (2012:259) insentif merupakan salah satu bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi yang telah dicapainya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan dorongan yang bersifat finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan pada perusahaan. Setiap karyawan apabila ditawarkan suatu ganjaran yang memberikan hasil yang cukup menguntungkan bagi

mereka, maka akan termotivasi untuk memperolehnya. Alat motivasi yang kuat adalah dengan memberikan insentif. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh karyawan merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Jika perusahaan mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan komitmen kerja, sehingga pembayaran tersebut mengikuti tujuan karyawan dan tujuan perusahaan.

## b. Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Panggabean (2002:93) fungsi utama dari pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

Adapun dua manfaat besar dari sistem pemberian insentif adalah sebagai berikut. (Siagian, 2003:272)

- 1) Para karyawan terdorong bekerja secara produktif karena apabila produktivitas kerja mereka berakibat pada keuntungan perusahaan, mereka akan memperoleh penghasilan tambahan.
- 2) Secara psikologis timbul rasa sepenanggungan dan seperasaan dengan pihak manajemen karena para karyawan diikutsertakan secara langsung dalam menikmati keberhasilan perusahaan meraih keuntungan.

## c. Penetapan Standar Sistem Insentif

Menurut Sunyoto (2012:260) setiap industri atau organisasi sudah mempunyai standar sendiri yang ditetapkan dalam buku-buku manual untuk peralatan dan operasional mereka. Apabila standar sudah ditetapkan, masih ada lima syarat lagi yang harus dipenuhi yaitu sebagai berikut.

- 1) Perusahaan harus mempunyai patokan gaji atau upah yang sudah cukup tinggi untuk sektor industri yang bersangkutan, jika tingkat patokan upah masih di bawah pasar, sistem insentif akan selalu dicurigai oleh pekerja.
- 2) Pekerja yang dicakup oleh sistem insentif ini harus memberikan hasil yang bisa diukur dan lebih baik dengan cara bekerja lebih keras, bila perbaikan dicapai dengan cara lain, sistem insentif itu salah sasaran.
- 3) Produktivitas yang tinggi harus disambut hangat oleh manajemen, atasan dan sesama pekerja. Jangan sampai semangat kerja merosot kembali karena atasan dan teman-teman ternyata menyambut dingin dengan rasa iri setiap perbaikan yang dicapai.
- 4) Pimpinan perusahaan harus bersedia melakukan investasi, entah dalam bentuk waktu maupun dan untuk mengelola sistem ini, dan menyerahkan uang insentif pada waktunya kepada pekerja.
- 5) Pimpinan perusahaan harus tahu betul apa yang ingin mereka capai melalui program insentif tersebut.

#### d. Metode Pemberian Insentif

Sebuah program pemberian insentif harus dirancang sedemikian rupa, sehingga memenuhi kebutuhan dan situasi tertentu yang spesifik dan dapat diterima kedua pihak karyawan dan perusahaan. Jenis pekerjaan yang dilakukan, sikap dan falsafah pimpinan perusahaan dan pekerja, kondisi perusahaan, input yang dihasilkan, serta kualitas supervisi merupakan berbagai faktor yang harus dipertimbangkan dalam merancang sebuah program pemberian insentif.

Menurut Moeheriono (2012:254) ada empat langkah penting dalam cara penentuan pemberian insentif, antara lain:

- 1) Menganalisis jabatan atau tugas, analisis jabatan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk

mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas dan standar kerja, kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

- 2) Mengevaluasi jabatan, evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini dilakukan untuk mengusahakan tercapainya *internal equity* dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat insentif. *Internal equity* adalah jumlah yang diperoleh dipersepsikan sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan.
- 3) Melakukan survei insentif, survei insentif dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat insentif yang diberlakukan, membuat kuisioner secara formal.
- 4) Menentukan tingkat insentif, setelah evaluasi jabatan dilakukan, untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, melakukan survei tentang insentif yang berlaku di pasar tenaga kerja selanjutnya adalah penentuan insentif.

## 2.1.2 Pengembangan Karier

### a. Pengertian Pengembangan Karier

Individu selalu berusaha untuk secara aktif dan produktif dalam proses kegiatan suatu perusahaan. Tujuan yang hendak dicapai dari peran serta tersebut adalah adanya suatu karier yang menunjukkan orang-orang pada masing-masing peran atau status mereka. Hal ini dapat dicapai apabila individu tersebut memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil pekerjaan telah dilakukan. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pengertian pengembangan karier adalah perkembangan vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami oleh seseorang

dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian, (Rivai, 2004)

Pengembangan karier menurut I Komang A. (dalam Sunyoto, 2013:183) adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Sedangkan, menurut Handoko (2001:130) pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini mungkin didukung departemen personalia, atau tidak tergantung pada departemen.

Menurut Mangkunegara (2004) dalam Ni Made (2014) Pengembangan karier adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karier yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya status sosial, perasaan bangga dan lain sebagainya. Pengertian pengembangan karier yang lain menyebutkan bahwa pengembangan karier adalah salah satu fungsi manajemen karier. Pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karier karyawan dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karier dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses yang dilalui karyawan terkait pekerjaan dan keputusan dalam kariernya guna mendukung tercapainya karier yang lebih baik di masa depan. Titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan. Setiap karyawan harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Disinilah perlunya pengembangan karier sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang

dimilikinya. Selain itu, pengembangan karier juga menunjukkan perkembangan seorang karyawan secara individual di dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapai selama karyawan tersebut bekerja atau dialami selama masa kerja dalam suatu perusahaan.

## b. Tujuan Pengembangan Karier

Pengembangan karier sebagai kegiatan SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan. Menurut Rivai (2004) dalam Danu Budi (2014) bahwa pengembangan karier yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karier yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982) dalam Mangkunegara (2004) adalah sebagai berikut :

### 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karier Organisasi, Manajemen Karier (*Career Management*), Perencanaan Karir (*Career Planning*).

### 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

### 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

### 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian

Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Pengembangan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karier menurut Handoko (2001:131) adalah:

- 1) Prestasi kerja, faktor yang paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Apabila seseorang memiliki prestasi kerja yang baik dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan, maka hal ini dapat menjadi pertimbangan seorang atasan untuk mempromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
- 2) Kesetiaan pada organisasi, merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.
- 3) Mentors dan sponsor, seorang mentors adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan di antara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karier. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seorang sponsor adalah orang organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang-orang lain.
- 4) Dukungan para bawahan, merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.
- 5) Kesempatan untuk tumbuh, merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karier karyawan.

#### d. Konsep Dasar Perencanaan Karier

Perencanaan karier dapat mencegah penumpukan tenaga kerja yang terhalang pengembangan kariernya hanya karena atasan langsung mereka. Pengembangan karier dapat memberi petunjuk tentang siapa diantara pekerja yang wajar dan pantas untuk di promosikan dimasa depan dan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Konsep-konsep dasar perencanaan karir adalah sebagai berikut (Rivai, 2004)

- a) Karier, merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.
- b) Jenjang karier, merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang.
- c) Tujuan karier, merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai tujuan kariernya. Tujuan-tujuan ini berperan sebagai benchmark sepanjang karier seseorang.
- d) Perencanaan karier, merupakan proses dimana kita menyeleksi tujuan karir dan jenjang karier menuju tujuan-tujuan tersebut.
- e) Pengembangan karier, terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karier pribadinya.

## e. Metode Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses pelaksanaan atau implementasi perencanaan karier. Program pengembangan karier haruslah menghasilkan keuntungan baik bagi individu maupun organisasi.

Menurut Moeheriono (2012:322) proses dan pengembangan karier dikembangkan melalui jalur-jalur karier untuk mempermudah pencapaian tujuan karier. Melalui jalur karier, seorang karyawan dapat mengikuti arah untuk menjalankan pengembangan karier. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi berikut ini.

- a) *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau *assignment* secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.
- b) *Lateral*, yaitu pengembangan ke arah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberikan pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

- c) *Vertical*, yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.
- d) *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.
- e) *Exploration*, yaitu menjelajah lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi.
- f) *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi risiko, tanggung jawab dan stres, menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Setiap orang akan memiliki persepsi yang berbeda tentang makna kerja. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja orang tersebut.

Menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Sedangkan menurut Suparyadi (2015:437) kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya. Kepuasan kerja juga merupakan salah satu refleksi dari kinerja cipta, rasa dan karsa yang dimiliki oleh individu.

Menurut Martoyo (2005) dalam Yenny (2013) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Asa'ad (1987) dalam Umar (2008:36) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja yang tampak dalam sikap positif terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional karyawan terhadap situasi dan kondisi kerja yang dicerminkan melalui sikap positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara lebih jauh, juga menunjukkan kesesuaian antara sebuah harapan terhadap pekerjaan yang ada dan imbalan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi karyawan apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan harapan karyawan, maka akan semakin menumbuhkan tingkat kepuasan yang tinggi pada diri karyawan.

## b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (dalam Suparyadi, 2015:438) dalam mengukur puas atau tidaknya karyawan akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah pekerjaan yang diskrit. Dan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja itu sendiri adalah:

- a) Sifat dasar pekerjaan, merupakan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan mengalami kesengangan dan kepuasan.
- b) Ganjaran yang pantas, pada umumnya karyawan menginginkan memperoleh ganjaran yang pantas, yaitu gaji, upah, bonus, dan promosi jabatan yang sesuai dengan upaya-upaya yang dilakukannya dalam menggerakkan pikiran, tenaga, waktu, dan kemungkinan menghadapi risiko pekerjaan. Apabila ganjaran yang diterima itu sepadan atau pantas maka karyawan tersebut akan merasa puas, tetapi apabila ganjaran yang diterima itu dirasa tidak sepadan atau pantas maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas.
- c) Kondisi kerja yang mendukung, Robbins (2003) memaknai kondisi kerja sebagai lingkungan kerja yang berhubungan dengan kenyamanan pribadi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Beberapa studi menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik tempat kerjanya yang nyaman dan tidak berbahaya.
- d) Hubungan dengan rekan sekerja, bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Faktor-faktor ini dinilai oleh Robbins pada suatu skala baru dan dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.
- e) Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan, Menurut Holland (Robbins, 2003) bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaannya akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Pada hakikatnya orang memiliki kepribadian yang kongruen (sama dan sebangun) dengan

pekerjaannya, maka mereka memiliki kompetensi (intelektual, emosional, dan sosial) yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya.

## c. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan ada tiga macam yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl (dalam Sunyoto, 2013:211) adalah sebagai berikut:

### 1. *Discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan dirasakan. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawer yang dikutip dari Waxley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakannya.

### 2. *Equity theory*

Teori ini dikemukakan oleh Adams tahun 1963, pendahulu dari teori ini adalah Zalzenik tahun 1958 yang dikutip dari Locke (1969). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor dan pemerintah dipengaruhi oleh motivasi.

### 3. *Two factor theory*

Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali ditemukan oleh Frederick Herzberg (1959). Beliau membagi situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok, yakni:

- *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*.

- *Dissatisfiers (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervison, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*

Menurut teori ini perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan kerja. Selanjutnya Herzberg mengemukakan bahwa yang dapat memacu orang bekerja dengan baik dan bersemangat hanyalah kelompok *satisfiers*.

#### d. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001:196) kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan memiliki manfaat sebagai berikut:

- 1) Karyawan menjadi lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya
- 2) Meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya
- 3) Karyawan lebih memiliki kepedulian terhadap organisasinya
- 4) Karyawan lebih produktif dalam bekerja
- 5) Kepuasan kerja akan memengaruhi perilakunya di tempat kerja, seperti sangat menghargai rekan kerja maupun atasannya, menyemangati dan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 6) Karyawan yang puas akan pekerjaannya akan lebih menyukai pekerjaannya tersebut. Kesukaan terhadap pekerjaannya itu direfleksikan pada aktivitas kerja yang intensitasnya makin tinggi, menekuni pekerjaannya lebih mendalam, dan selalu berusaha mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan pekerjaannya itu.

#### e. Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Handoko

(2001:193) kepuasan kerja juga merupakan salah satu variabel yang memengaruhi prestasi kerja atau produktivitas para karyawan selain motivasi, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, dan sistem kompensasi. Selain itu kepuasan kerja juga berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama karyawan ahli atau professional yang sangat besar peranannya dalam pengoperasian perusahaan.

## f. Metode Pengukuran Kepuasan Kerja

Selain terdapat faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan akan suatu pekerjaan, di sisi lain juga antara setiap individu karyawan cenderung memiliki perbedaan dalam memersepsikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja mereka. Sebagai akibatnya adalah akan adanya banyak kesulitan untuk mengukur seberapa baik kepuasan seluruh karyawan.

Menurut Robbins (2003) dalam Suparyadi (2015:443) pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu:

### 1) Single global rating

Yaitu dengan meminta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti “Dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas Anda dengan pekerjaan Anda?” Responden diberi dua pilihan jawaban, yaitu “sangat puas” dan “sangat tidak puas”.

### 2) Summation score

Yaitu dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan responden terhadap masing-masing elemen itu. Elemen-elemen spesifik

yang perlu dikemukakan, seperti sifat pekerjaan, supervisi, upah yang diterima, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja.

Sementara itu, Greenberg dan Baroon (2003) mengemukakan ada tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1) Rating scale dan kuisioner

Praktik dan pendekatan ini adalah dengan memberikan pertanyaan kepada responden dan guna menjawab pertanyaan tersebut, responden diberi pilihan jawaban sejumlah nilai atau angka yang disusun berdasarkan skala tertentu.

2) Critical incidents

Individu diminta untuk menjelaskan kejadian yang menghubungkan apa yang mereka rasakan atas pekerjaan mereka, terutama apakah memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban responden dipelajari untuk mengungkapkan faktor yang mendasari jawaban tersebut. Sebagai contoh adanya perlakuan kasar dari atasan, adanya gangguan suara yang terjadi secara berulang-ulang, tempat kerja yang sempit, suhu udara yang sejuk, dan lain-lain.

3) Interview

Metode *interview* atau wawancara yang digunakan dalam rangka mengetahui kepuasan kerja karyawan dilakukan dengan bertatap muka, ini dapat mengenali secara langsung dan lebih jauh faktor-faktor yang menjadi penyebab kepuasan atau ketidakpuasan karyawan. Metode ini akan sangat efektif apabila karyawan berani memberikan jawaban secara terbuka atau apa adanya, dan manajer bersikap terbuka dalam menerima saran atau kritik dari karyawan, serta berjanji tidak akan memberikan sanksi kepada karyawan yang menjawab apa adanya.

## 2.1.4 Komitmen Karyawan

## a. Pengertian Komitmen Karyawan

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Robbins (dalam Suparyadi, 2015:451) komitmen karyawan pada suatu organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) (dalam Suparyadi, 2015:452) mendefinisikan komitmen sebagai derajat di mana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Komitmen karyawan dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi dan diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu, karyawan yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaannya, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada karyawan yang tidak memiliki komitmen.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan merupakan wujud kecintaan karyawan terhadap suatu organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada suatu organisasi umumnya akan lebih banyak mengorbankan waktunya untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Komitmen karyawan dalam suatu organisasi dapat digeneralisasikan memiliki tiga faktor, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi.

2. Kemauan yang kuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.
3. Hasrat yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

## b. Dimensi Komitmen

Komitmen organisasi bersifat multidimensi, oleh karena itu Meyer dan Allen (1990) (dalam Suparyadi, 2015:452) mengidentifikasi tiga model dimensi dari komitmen organisasi, adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif, adalah tingkat keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komponen ini berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
- 2) Komitmen normatif, adalah tingkat keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen ini menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.
- 3) Komitmen berkelanjutan atau *continuance*, adalah komitmen yang didasarkan pada persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan dasar organisasional tersebut disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi.

## c. Faktor-faktor yang memengaruhi Komitmen

Menurut Luthans (2006) dalam Suparyadi (2015:454) ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi komitmen anggota dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

## 1) Faktor personal

Faktor personal merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu anggota organisasi, seperti nilai-nilai yang dianut, kompetensi yang dimiliki, motivasi untuk menjadi anggota organisasi, dan pengalaman.

## 2) Faktor internal organisasi

Walaupun faktor personal anggota organisasi berpeluang memberikan kontribusi besar terhadap komitmen individu pada organisasinya, namun faktor personal itu dapat dinetralisasi atau diperkuat oleh faktor-faktor internal organisasi, seperti ganjaran, pemimpin, rekan kerja, dan kebijakan organisasi.

## 3) Faktor eksternal organisasi

Faktor yang berasal dari luar organisasi yang dapat memengaruhi individu untuk tetap bertahan pada suatu organisasi, seperti bertambahnya usia, bertambahnya anggota keluarga, bertambahnya kebutuhan-kebutuhan guna dapat bertahan hidup, tuntutan baru akibat adanya pengaruh lingkungan, dll.

## d. Pentingnya Komitmen Karyawan

Menurut Suparyadi (2015:459) komitmen anggota organisasi dapat diibaratkan sebagai sumber energi bagi organisasi dalam menjalankan berbagai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi sangat tinggi akan memberikan seluruh kemampuannya untuk keberhasilan dan kemajuan organisasi. Mereka tidak sekedar melakukan upaya-upaya guna memenuhi kontrak psikologis formal yang disepakati dengan organisasi, tetapi mereka juga melakukan berbagai hal yang tidak termasuk dalam kontrak psikologis formal tersebut demi keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Berdasarkan dimensi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen di atas, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan dapat dimaknai bahwa komitmen memiliki perbedaan intensitas dari tinggi, agak

tinggi, dan sedang. Adanya perbedaan intensitas atau tingkat dari komitmen organisasi yang berbeda-beda tersebut, maka akan menjadi sangat bermanfaat bagi organisasi apabila mampu meningkatkan komitmen yang dimiliki oleh karyawan sehingga mencapai tingkat yang tertinggi.

## e. Cara Meningkatkan Komitmen Karyawan

Menurut Suparyadi (2015:456) adapun beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

### 1) Membangun kepercayaan

Kepercayaan merupakan suatu harapan yang bersifat positif terhadap seseorang oleh orang lain, yaitu bahwa orang yang diharapkan tersebut tidak akan bertindak secara oportunistik, baik melalui kata-kata, maupun tindakan. Bagi sebuah organisasi. Kepercayaan berfungsi sebagai perekat hubungan antaranggota sehingga dapat diharapkan bentuk kekohesifan dalam organisasi tersebut, sehingga akan memudahkan terbentuknya kerja sama antaranggota, dan adanya iklim untuk saling membantu dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2) Promosi dari dalam

Victor Vroom (Robbins, 2003) dalam Teori Pengharapan yang dikemukakannya menyatakan bahwa individu karyawan bersedia bekerja keras karena mengharapkan adanya ganjaran organisasional, seperti gaji, bonus, atau promosi jabatan; yang mana ganjaran organisasional ini dinilai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Apabila organisasi menerapkan kebijakan promosi dari dalam maka hal ini dapat menumbuhkan harapan kepada karyawan tentang adanya kemungkinan mereka yang bekerja keras, bersedia membantu melakukan pekerjaan lain yang bukan menjadi tanggung jawabnya, dan hal-hal lain guna keberhasilan dan kemajuan organisasi akan mendapatkan promosi.

### 3) Perlakuan yang adil

Karyawan mengharapkan adanya keadilan dalam kontrak psikologis antara karyawan dengan organisasinya. Artinya segala upaya yang mereka lakukan bagi pekerjaannya hendaknya mendapatkan imbalan yang sepadan dan adil dari organisasi. Perlakuan yang adil ini akan memungkinkan karyawan bertahan lebih lama dalam organisasi, dan tidak ada keinginan untuk keluar dan bekerja pada organisasi lain.

#### 4) Mendukung karier karyawan untuk jangka panjang

Setiap orang menginginkan kariernya di organisasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Harapan berkembangnya karier ini sebagai suatu bentuk dari keinginan memenuhi kebutuhan karyawan akan prestasi dan penghargaan. Apabila seorang karyawan yang bekerja pada suatu organisasi dan oleh organisasi tersebut diberi peluang bahkan didukung untuk mengembangkan kariernya maka karyawan tersebut tidak hanya bersedia bekerja keras, tetapi juga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk terus bertahan dalam organisasi tersebut.

#### 5) Mengembangkan komunikasi dua arah

Komunikasi memiliki fungsi-fungsi informasi, pengendalian, memotivasi, dan mengungkapkan emosi. Apabila fungsi-fungsi komunikasi itu dilaksanakan dengan baik maka karyawan dapat terhindar dari berbuat kesalahan sejak awal, lebih termotivasi, dan mampu mencapai hasil pekerjaan yang baik. Kondisi ini dapat memberikan kepuasan kepada karyawan, dan pada gilirannya karyawan ini akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

#### 6) Membangun kebersamaan

Adanya kebersamaan antara sesama anggota sebuah organisasi dan antara anggota dengan pimpinan akan mampu menciptakan rasa senang, nyaman, aman, terlindungi, dan iklim organisasi yang hangat dan ramah. Kondisi seperti ini akan membuat setiap anggota organisasi ingin terus bersama-sama dalam menjalankan tugas-tugas organisasi guna mencapai tujuannya.

## 2.2 Pengaruh Antar Variabel

## **2.2.1 Pengaruh Insentif Terhadap Komitmen Karyawan**

Menurut teori yang dikemukakan oleh Luthans (2006) (dalam Suparyadi, 2015:455) komitmen karyawan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti upah, gaji maupun insentif yang diberikan kepada karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh para ahli teori motivasi, seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu, termasuk menjadi anggota sebuah organisasi antara lain untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, seperti makan, minum, rumah, dan lain-lain. Guna memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang harus memiliki uang untuk kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu ganjaran yang diberikan organisasi, baik berupa gaji, upah maupun insentif dapat memengaruhi tingkat komitmen individu pada organisasinya.

## **2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Karyawan**

Menurut Suparyadi (2015:461) setiap orang menginginkan kariernya di organisasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Harapan berkembangnya karier ini sebagai suatu bentuk dari keinginan memenuhi kebutuhan karyawan akan prestasi dan penghargaan. Apabila seorang karyawan yang bekerja pada suatu organisasi dan oleh organisasi tersebut diberi peluang bahkan didukung untuk mengembangkan kariernya maka karyawan tersebut tidak hanya bersedia bekerja keras, tetapi juga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk terus bertahan dalam organisasi tersebut.

## **2.2.3 Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Suparyadi (2015:439) salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan adalah dengan memberikan ganjaran yang sesuai dengan upaya-upaya yang telah dilakukan karyawan terhadap suatu organisasi. Ganjaran tersebut dapat berupa gaji maupun pemberian insentif. Seorang karyawan yang merasa bahwa ganjaran tersebut sepadan dengan upaya yang dilakukan terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya.

## 2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Simamora (2004:479) mengemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannyapun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain ialah penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya dan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi.

## 2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan

Menurut Suparyadi (2015:446) beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan komitmen organisasi, yaitu bahwa karyawan yang puas memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang puas cenderung memiliki kemauan yang kuat untuk memberikan kontribusi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Karyawan ini tidak ingin meninggalkan organisasi walaupun mungkin mendapat tawaran kompensasi yang lebih baik daripada yang mereka terima dari organisasinya saat ini.

## 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini sangatlah penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang mendukung kegiatan peneliti selanjutnya. Beberapa penelitian terdahulu mengenai kompensasi atau insentif, pengembangan karier, terhadap komitmen karyawan dalam organisasi sudah banyak dilakukan. Begitu juga dengan penelitian mengenai kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Pada penelitian sebelumnya Siti dan Ida Utami (2011) menganalisis pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja melalui variabel *self efficacy* pegawai sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur/*path analysis*. Hasil

pengujian menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, *self efficacy* tidak dapat memoderasi pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Siti dan Ida Utami (2011) dengan penelitian ini terletak pada variabel *intervening* dan variabel dependen yang digunakan. Pada penelitian ini variabel *intervening* yang digunakan adalah kepuasan kerja karyawan, sedangkan variabel dependennya adalah komitmen karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh I Made dan I Wayan (2014) yang menganalisis tentang pengaruh insentif finansial, insentif non finansial, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tiara Cipta Nirwana, Bali. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa insentif finansial, insentif non finansial serta lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Perbedaan penelitian yang telah dilakukan oleh I Made dan I Wayan (2014) dengan penelitian ini terletak pada penambahan variabel independen, variabel *intervening*, variabel dependen, serta pada metode analisis yang digunakan. Pada penelitian ini penambahan variabel independen yang digunakan adalah pengembangan karier, variabel *intervening* yang digunakan adalah kepuasan kerja karyawan, sedangkan variabel dependennya adalah komitmen karyawan. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Septyaningsih (2009) yang menganalisis pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rimbajatiraya Citrakarya. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian yang telah dilakukan oleh Septyaningsih (2009) dengan penelitian ini terletak pada variabel independen,

penambahan variabel *intervening*, variabel dependen, serta pada metode analisis yang digunakan. Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah insentif, penambahan variabel *intervening* adalah kepuasan kerja karyawan, sedangkan variabel dependennya adalah komitmen karyawan. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Samsul dan Haryono (2013) menganalisis pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan dengan menggunakan metode analisis *structural equation modeling* dan menghasilkan pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan secara parsial. Pada analisis secara serentak, pengaruh manajemen karier organisasi terhadap komitmen organisasi lebih besar dari pada pengaruh yang diberikan manajemen karier individu. Perbedaan penelitian yang telah dilakukan oleh Samsul dan Haryono (2013) dengan penelitian ini terletak pada penambahan variabel independen, variabel *intervening*, serta pada metode analisis yang digunakan. Pada penelitian ini penambahan variabel independen yang digunakan adalah insentif dan variabel *intervening* yang digunakan adalah kepuasan kerja karyawan. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Penelitian terakhir yang dilakukan Bayu Aktami (2013) yang menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen karyawan. Hasil membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen karyawan. Perbedaan penelitian yang telah dilakukan oleh Bayu Aktami (2013) dengan penelitian ini terletak pada variabel independen, penambahan variabel *intervening*, serta pada metode analisis yang digunakan. Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah insentif dan penambahan variabel *intervening* yang digunakan adalah kepuasan kerja karyawan. Sedangkan metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan pada uraian di atas, maka penelitian terdahulu dapat diringkas pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

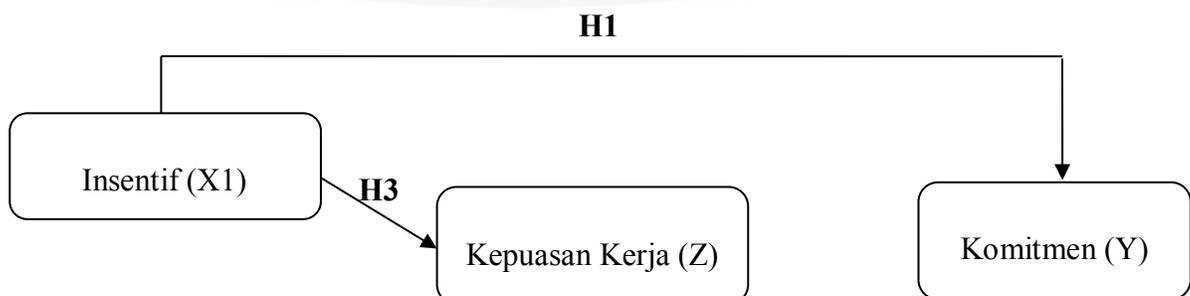
| No. | Nama Peneliti (Tahun)     | Variabel-variabel Penelitian  | Metode Analisis         | Hasil (Kesimpulan)   |
|-----|---------------------------|---|-------------------------|--|
| 1   | Siti dan Ida Utami (2011) | Kompensasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Lingkungan Kerja (X3), Komitmen Organisasi (X4), <i>Self Efficacy</i> (Z), Kepuasan Kerja (Y) | Path Analysis           | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, <i>self efficacy</i> tidak dapat memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen. |
| 2.  | I Made dan I Wayan (2014) | Insentif Finansial (X1), Insentif Non Finansial (X2), dan Lingkungan Kerja (X3), Kepuasan Kerja (Y)                                     | Regresi Linier Berganda | Penelitian ini membuktikan bahwa insentif finansial, insentif non finansial serta lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.  |
| 3.  | Septyaningsih (2009)      | Motivasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Kepuasan Kerja (Y)  | Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan   |

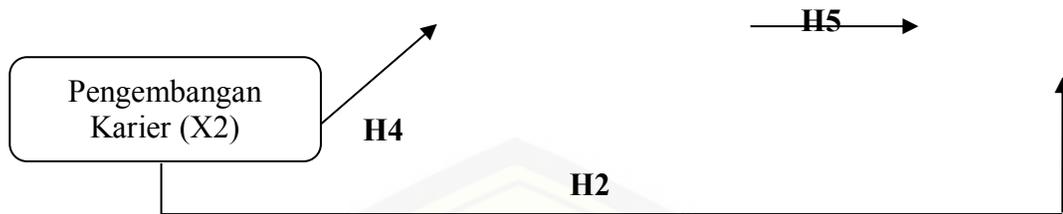
|    |                           |   |                                     |  |
|----|---------------------------|---|-------------------------------------|--|
|    |                           |   |                                     | terhadap kepuasan kerja.   |
| 4. | Samsul dan Haryono (2013) | Manajemen karier organisasi (X1),<br>Manajemen karier individu (X2),<br>Komitmen Organisasi<br>Karyawan (Y) | <i>Structural Equation Modeling</i> | Manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan secara parsial. |
| 5. | Bayu Aktami (2013)        | Kepuasan Kerja (X1), Iklim Organisasi (X2),<br>Komitmen Karyawan (Y)  | Regresi Linier Berganda             | Hasil membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen karyawan.  |

Sumber : Siti dan Ida Utami (2011), I Made dan I Wayan (2014), Septyaningsih (2009), Samsul dan Haryono (2013), Bayu Aktami (2013)

#### 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan penelitian Siti dan Ida Utami (2011), I Made dan I Wayan (2014), Septyaningsih (2009), Samsul dan Haryono (2013), serta Bayu Aktami (2013) yang menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifikan tentang pengaruh insentif terhadap komitmen dan kepuasan kerja, pengembangan karier terhadap komitmen dan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan. Maka kerangka konseptual dapat disusun sebagai berikut.





Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antar variabel Insentif ( $X_1$ ) dan pengembangan karier ( $X_2$ ) terhadap komitmen karyawan ( $Y$ ) melalui variabel perantara kepuasan kerja ( $Z$ ) untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu melalui analisis jalur (*path analysis*).

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan tentang sesuatu yang untuk sementara waktu dianggap benar. Selain itu juga, hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, teori, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- 1) Menurut teori yang dikemukakan oleh Luthans (2006) (dalam Suparyadi, 2015:455) komitmen karyawan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti upah, gaji maupun insentif yang diberikan kepada karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh para ahli teori motivasi, seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu, termasuk menjadi anggota sebuah organisasi antara lain untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, seperti makan, minum, rumah, dan lain-lain. Guna memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang harus memiliki uang untuk kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu ganjaran yang diberikan organisasi, baik berupa gaji, upah maupun insentif dapat memengaruhi tingkat komitmen individu pada organisasinya.

**H1:** Insentif (X1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen (Y) karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

- 2) Menurut Suparyadi (2015:461) setiap orang menginginkan kariernya di organisasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Harapan berkembangnya karier ini sebagai suatu bentuk dari keinginan memenuhi kebutuhan karyawan akan prestasi dan penghargaan. Apabila seorang karyawan yang bekerja pada suatu organisasi dan oleh organisasi tersebut diberi peluang bahkan didukung untuk mengembangkan kariernya maka karyawan tersebut tidak hanya bersedia bekerja keras, tetapi juga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk terus bertahan dalam organisasi tersebut.

**H2:** Pengembangan Karier (X2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen (Y) karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

- 3) Menurut Menurut Suparyadi (2015:439) salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan adalah dengan memberikan ganjaran yang sesuai dengan upaya-upaya yang telah dilakukan karyawan terhadap suatu organisasi. Ganjaran tersebut dapat berupa gaji maupun pemberian insentif. Seorang karyawan yang merasa bahwa ganjaran tersebut sepadan dengan upaya yang dilakukan terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya.

**H3:** Insentif (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

- 4) Menurut Simamora (2004:479) mengemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain ialah penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya dan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi.

**H4:** Pengembangan Karier (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Z) karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

5) Menurut Suparyadi (2015:446) beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan komitmen organisasi, yaitu bahwa karyawan yang puas memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang puas cenderung memiliki kemauan yang kuat untuk memberikan kontribusi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Karyawan ini tidak ingin meninggalkan organisasi walaupun mungkin mendapat tawaran kompensasi yang lebih baik daripada yang mereka terima dari organisasinya saat ini.

**H5:** Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen (Y) karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

6) Menurut Suparyadi (2015:439) salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan adalah dengan memberikan ganjaran yang sesuai dengan upaya-upaya yang telah dilakukan karyawan terhadap suatu organisasi. Ganjaran tersebut dapat berupa gaji, insentif maupun bentuk usaha dalam mendukung karier karyawan untuk jangka panjang, seperti promosi jabatan, meningkatkan pengetahuan karyawan melalui pemberian beasiswa untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, serta meningkatkan keterampilan karyawan melalui program pelatihan-pelatihan. Apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja terhadap suatu organisasi, maka komitmen karyawan pada organisasi tersebut akan meningkat.

**H6:** Insentif (X1) dan Pengembangan karier (X2) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen (Y) karyawan melalui Kepuasan kerja (Z) pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

## 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi yang terinci dan mendetail tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian dipakai sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Rancangan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode *explanatory research*. Sesuai dengan judul penelitian yaitu “Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis hasil penelitian yang ada sebelumnya. Menurut Singarimbun (2005:5) jenis penelitian yang menggunakan *explanatory research* yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan antara dua variabel atau lebih. Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2014:80) populasi merupakan wilayah generalisasi terdiri atas subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember yang berjumlah 73 orang.

### 3.2.2 Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2014:81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan jumlah sampel responden didasarkan pada ukuran sampel adalah 5 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari

keseluruhan variabel laten (Solimun, 2002). Jumlah indikator pada penelitian ini seluruhnya 15 maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $15 \times 5 = 75$  sampel. Karena penentuan jumlah sampel tersebut tidak memenuhi kriteria jumlah populasi pada penelitian ini, maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Sehingga metode sensus digunakan, yaitu sebesar 73 orang.

### 3.3 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu data dalam pernyataan seperti setuju atau tidak setuju, yang merupakan tanggapan responden terkait jawaban dari kuisisioner. Data kualitatif tersebut kemudian diubah dalam bentuk angka dan diolah menggunakan teknik perhitungan matematik atau statistik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

#### a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, data primer dapat berupa jawaban responden dari penyebaran kuisisioner. Kuisisioner yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu insentif, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain berupa data olahan. Data sekunder ini dapat memperkuat data primer. Data sekunder seperti artikel, jurnal, bisa juga didapat dari data perusahaan, seperti profil perusahaan dan data karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan:

#### a. Kuisisioner

Menurut Sugiyono (2014:142) kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuisioner yang berisi pernyataan kepada responden terkait pemberian insentif, pengembangan karier, kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung dengan responden maupun informan terkait pemberian insentif dan pengembangan karier, serta dampaknya terhadap kepuasan dan komitmen karyawan dalam perusahaan.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Variabel bebas atau *independent*

Variable ( $X_1$  dan  $X_2$ ) Variabel bebas dalam penelitian ini adalah insentif ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ). Variabel-variabel tersebut adalah variabel yang diduga berpengaruh terhadap variabel terikat.

b. Variabel antara atau *intervening*

Variable ( $Z$ ) Variabel antara dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Variabel inilah yang menjadi variabel penghubung antara variabel bebas dan terikat.

c. Variabel terikat atau *dependent*

Variable ( $Y$ ) Variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. (Persero) cabang Alun-Alun Jember. Variabel tersebut merupakan variabel yang diduga dipengaruhi oleh variabel bebas.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran penelitian tersebut. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas

1) Insentif (X1), merupakan dorongan yang bersifat finansial yang diberikan oleh perusahaan dan dipersepsikan oleh karyawan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember. Indikator insentif menurut Handoko (2012) dalam Hadijah (2013) adalah sebagai berikut.

a) Keadilan insentif

Besarnya insentif yang diberikan kepada karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember terkait adanya hubungan antara pengorbanan yang dilakukan karyawan dengan sesuatu yang didapat dari pengorbanan tersebut.

b) Kelayakan insentif

Besarnya insentif yang diterima karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember sesuai dengan standar penetapan insentif yang telah dijalankan oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama.

c) Insentif diberikan tepat waktu

Insentif yang diberikan PT. Bank Mandiri Tbk. (Persero) cabang Alun-Alun Jember tepat waktu, sehingga karyawan lebih puas atas ganjaran dari pekerjaan yang telah mereka lakukan.

d) Insentif sesuai harapan

Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember berharap insentif yang diberikan perusahaan mampu menjadi tambahan penghasilan di luar gaji karyawan yang nantinya dapat digunakan sebagai pemenuhan kebutuhan karyawan.

e) Insentif mampu memotivasi karyawan

Insentif yang diberikan mampu meningkatkan semangat kerja, sehingga produktifitas karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

2. Pengembangan Karier (X2), merupakan suatu proses yang dilalui karyawan terkait pekerjaan dan keputusan dalam kariernya guna mendukung tercapainya karier yang lebih baik di masa depan. Menurut Siagian (2012) dalam penelitian Djamaludin (2009, Vol. 5 No.2) pengembangan karier dapat diukur melalui:

a) Karier sesuai kemampuan karyawan

Karyawan terdorong untuk mengembangkan kariernya karena adanya kesesuaian antara jalur karier yang diikuti dengan kemampuan fisik dan intelektual yang mereka miliki.

b) Karier sesuai keterampilan karyawan

Karyawan terdorong untuk mengembangkan kariernya karena adanya kesesuaian antara jalur karier yang diikuti dengan keterampilan teknik (*skill*) yang mereka miliki.

c) Aturan yang jelas tentang kenaikan jabatan

Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember mengetahui secara jelas terkait adanya aturan mengenai kebijakan yang ditetapkan perusahaan tentang kenaikan jabatan.

d) Kesempatan yang adil untuk kenaikan jabatan

Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember mendapatkan kesempatan yang sama dalam proses kenaikan jabatan.

b. Variabel Antara

1) Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional karyawan terhadap situasi dan kondisi kerja yang dicerminkan melalui sikap positif seorang karyawan

terhadap pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2001) dalam penelitian Ekayadi (2009) kepuasan kerja dapat diukur melalui:

a) Kedisiplinan karyawan

Kedisiplinan karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dalam menaati semua peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b) Moral kerja karyawan

Moral kerja yang dicerminkan lewat suasana batiniah karyawan yang memengaruhi perilakunya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Suasana batin yang dimaksud berupa perasaan senang dan semangat karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dalam melakukan suatu pekerjaan.

c) Pergantian (*turnover*) rendah

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan. Apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, kecenderungan karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember untuk berhenti bekerja dan keluar dari perusahaan relatif rendah bahkan tidak ada.

d) Variabel Terikat

1) Variabel terikat yaitu Komitmen Karyawan (Y)

Komitmen karyawan adalah wujud kecintaan karyawan terhadap suatu organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Menurut Meyer dan Allen (1991) dalam penelitian Fitriani dan Mohklas (2015, Vol. 01, No. 01) komitmen organisasi diukur melalui:

a) Komitmen Afektif

Adanya tingkat keterikatan karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember secara psikologis pada perusahaan sehingga karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

b) **Komitmen Normatif**

Karyawan merasa bertanggung jawab pada pekerjaan-pekerjaannya serta merasa berkewajiban dalam memajukan perusahaan untuk memberikan balasan atas imbalan yang telah mereka terima dari perusahaan.

c) **Komitmen Berkelanjutan**

Kesadaran karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember akan kerugian yang akan ditanggung apabila meninggalkan perusahaan.

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran ordinal dengan menggunakan model Likert.

Menurut Sugiyono (2014:93) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk analisis kuantitatif skala likert dapat diukur dengan memberikan skor atas item-item yang dipergunakan.

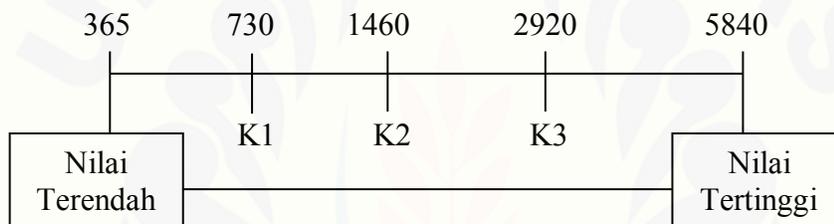
Untuk setiap item pertanyaan menggunakan kriteria:

- |                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| a. Jawaban sangat setuju (SS)        | skor : 5 |
| b. Jawaban setuju (S)                | skor : 4 |
| c. Jawaban cukup setuju (CS)         | skor : 3 |
| d. Jawaban tidak setuju (TS)         | skor : 2 |
| e. Jawaban sangat tidak setuju (STS) | skor : 1 |

Guna mempermudah dalam membaca dan menginterpretasikan data, maka perlu adanya kategori makna dari hasil kuisioner. Terdapat dua cara dalam mengategorisasikan jawaban, yaitu dengan metode penjumlahan dan metode rata-rata. Penelitian ini menggunakan metode penjumlahan, yaitu dengan menjumlahkan seluruh skor jawaban responden pada setiap variabel. Berdasarkan hasil penelitian, jawaban responden atau tanggapan dapat dikategorisasikan sebagai berikut :

a. Insentif

Untuk kuisioner variabel insentif terdapat 5 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 73 dengan nilai terendah 365 dan nilai tertinggi 5840.

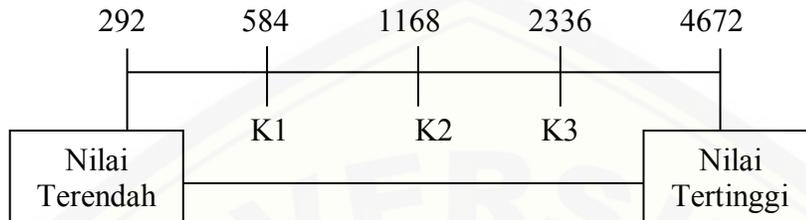


Keterangan :

- 1) Jika nilai yang dihasilkan  $<K1$ , maka dapat diartikan bahwa Insentif sangat rendah/dipersepsi sangat negatif.
- 2) Jika nilai yang dihasilkan antara  $K1-K2$ , maka dapat diartikan bahwa Insentif rendah/dipersepsi negatif.
- 3) Jika nilai yang dihasilkan antara  $K2-K3$ , maka dapat diartikan bahwa Insentif tinggi/dipersepsi positif.
- 4) Jika nilai yang dihasilkan  $\geq K3$ , maka dapat diartikan bahwa Insentif sangat tinggi/dipersepsi sangat positif.

b. Pengembangan Karier

Untuk kuisioner variabel pengembangan karier terdapat 4 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 73 dengan nilai terendah 292 dan nilai tertinggi 4672.

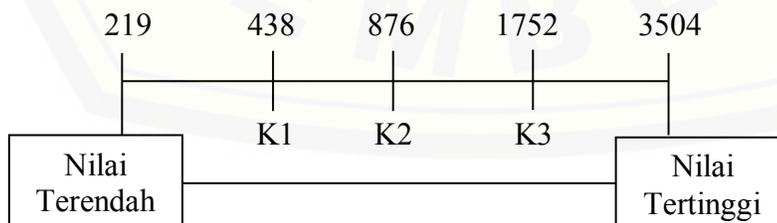


Keterangan :

- 1) Jika nilai yang dihasilkan  $<K1$ , maka dapat diartikan bahwa Pengembangan Karier sangat rendah/dipersepsi sangat negatif.
- 2) Jika nilai yang dihasilkan antara  $K1-K2$ , maka dapat diartikan bahwa Pengembangan Karier rendah/dipersepsi negatif.
- 3) Jika nilai yang dihasilkan antara  $K2-K3$ , maka dapat diartikan bahwa Pengembangan Karier tinggi/dipersepsi positif.
- 4) Jika nilai yang dihasilkan  $\geq K3$ , maka dapat diartikan bahwa Pengembangan Karier sangat tinggi/dipersepsi sangat positif.

### c. Kepuasan Kerja

Untuk kuisioner variabel kepuasan kerja terdapat 3 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 73 dengan nilai terendah 219 dan nilai tertinggi 3054.

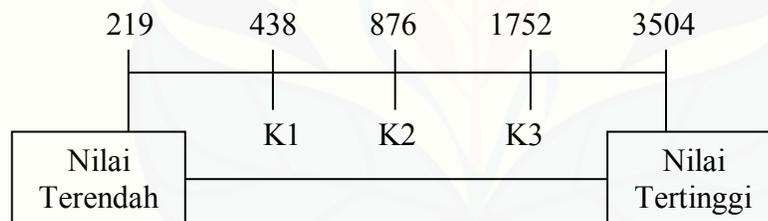


Keterangan :

- 1) Jika nilai yang dihasilkan  $<K1$ , maka dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja sangat rendah/dipersepsi sangat negatif.
- 2) Jika nilai yang dihasilkan antara  $K1-K2$ , maka dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja rendah/dipersepsi negatif.
- 3) Jika nilai yang dihasilkan antara  $K2-K3$ , maka dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja tinggi/dipersepsi positif.
- 4) Jika nilai yang dihasilkan  $\geq K3$ , maka dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja sangat tinggi/dipersepsi sangat positif.

d. Komitmen Karyawan

Untuk kuisioner variabel komitmen karyawan terdapat 3 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 73 dengan nilai terendah 219 dan nilai tertinggi 3504.



Keterangan :

- 1) Jika nilai yang dihasilkan  $<K1$ , maka dapat diartikan bahwa Komitmen Karyawan sangat rendah/dipersepsi sangat negatif.
- 2) Jika nilai yang dihasilkan antara  $K1-K2$ , maka dapat diartikan bahwa Komitmen Karyawan rendah/dipersepsi negatif.
- 3) Jika nilai yang dihasilkan antara  $K2-K3$ , maka dapat diartikan bahwa Komitmen Karyawan tinggi/dipersepsi positif.
- 4) Jika nilai yang dihasilkan  $\geq K3$ , maka dapat diartikan bahwa Komitmen Karyawan sangat tinggi/dipersepsi sangat positif.

## 3.8 Metode Analisis Data

### 3.8.1 Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas Data

Menurut Sugiyono (2012:352) validitas adalah suatu pengukuran yang mengacu pada proses dimana pengukuran benar-benar bebas dari kesalahan sistimatis dan kesalahan random. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas instrumen ini adalah Product Moment dari Karl Pearson, sebagai berikut:

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

Dimana :

r = koefisien korelasi

N = jumlah data observasi

X = skor pertanyaan

Y = skor total

Suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai r hitung signifikasinya lebih kecil dari 0,05. Jika hasil tersebut menunjukkan tidak valid maka peneliti dapat melakukan perbaikan dengan mengecek kembali daftar pertanyaan dengan cara menggantinya dengan pertanyaan baru atau menghapus beberapa pertanyaan tersebut.

## b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Umar, 2008:126). Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat dijadikan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode *Alpha* yang digunakan dalam model *Cronbach*.

Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 5% atau 0,05. Dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan:

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

$r$  = koefisien rata-rata

$k$  = jumlah variabel independen dalam perusahaan

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila Alpha Cronbach's lebih besar dari 0,06. Apabila data tidak reliable hal yang dapat dilakukan adalah memperbaiki kuesioner dan melakukan pengambilan data ulang atau mengabaikan data yang tidak reliabel ini.

## 3.8.2 Uji Normalitas Data

Normalitas data dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independem dan variabel dependen memiliki distrik normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dilakukan terhadap sampel dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov*

*test* satu arah dengan menetapkan tingkat kepercayaan sebesar 5% atau 0,05. Menurut Santoso (2012:212) uji dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 2) Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data distribusi normal.
- 3) Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data distribusi tidak normal.

Apabila data berdistribusi tidak normal dapat dilakukan cara berikut:

- 1) Melakukan pemotongan data pada data yang berada jauh dari rata-rata, misalnya sangat tinggi atau sangat rendah.
- 2) Memperbesar sampel.
- 3) Melakukan transformasi data, misalnya dilogartmakan. Dengan mentransformasi data maka data yang tidak normal akan membaik distribusinya karena rentangan data akan mendekati rata-rata.

### 3.8.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Sugiyono (2012:297) analisis jalur (*path analysis*) merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan interaktif). Penggunaan analisis jalur dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut:

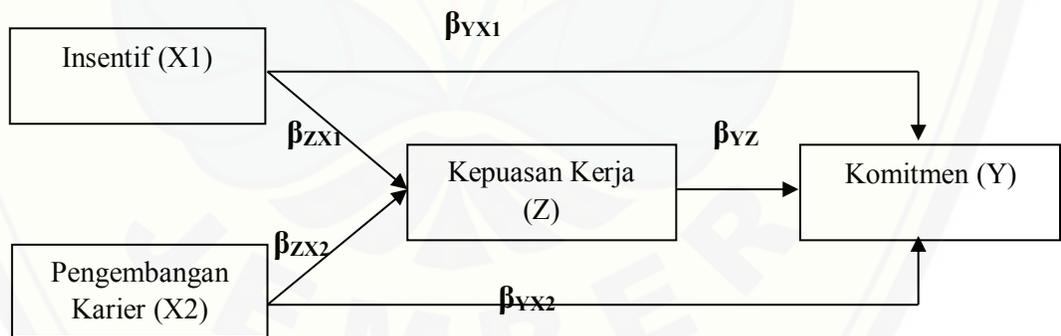
1. Hubungan antar variabel yang akan dianalisis berbentuk linier, aditif dan kausal.
2. Variabel-variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel yang mendahuluinya, dan tidak juga berkorelasi dengan variabel yang lain.
3. Dalam model hubungan variabel hanya terdapat jalur kausal/sebab akibat searah.
4. Data setiap variabel yang dianalisis adalah data interval dan berasal dari sumber yang sama.

Analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut ;

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

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (path analysis), dengan path analysis akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur.

Berikut merupakan diagram jalur maupun koefisien jalur yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

$\beta_{zx1}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Z$

$\beta_{zx2}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Z$

$\beta_{YX1}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap Y

$\beta_{YX2}$  = koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap Y

$\beta_{YZ}$  = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

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

$$Z = \beta_{ZX1} + \beta_{ZX2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_{YX1} + \beta_{YX2} + \beta_{YZ} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

Dimana :

$X_1$  = Insentif

$X_2$  = Pengembangan Karier

Z = Kepuasan Kerja

Y = Komitmen Karyawan

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$  = Variabel Pengganggu

### 3.9 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji kesahihan nilai parameter yang dihasilkan oleh model yang digunakan dalam penelitian ini. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2006:91) uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen dimana model regresi yang baik tidak terjadi orthogonal. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam regresi adalah dengan menganalisis korelasi variabel-variabel independen.

Model regresi yang bebas multikolinearitas adalah:

- 1) Mempunyai nilai *variance inflation factor* (VIF) < 10
- 2) Mempunyai nilai toleransi > 0,01

Apabila dari model regresi yang terjadi multikolinieritas, maka langkah yang harus dilakukan adalah menambah jumlah sampel atau dengan mengganti atau mengeluarkan variabel yang mempunyai korelasi yang tinggi dan menambahkan sampel baru.

## b. Uji Heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varians satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Namun jika varians satu pengamatan lain berbeda, disebut heterokedastisitas (Santoso, 2012). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan melakukan uji Gletser (*Gletser test*) atau uji Park (*Park test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah uji Gletser.

Menurut Ghozali (2006:105) pengujian dengan menggunakan uji gletser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heterokedastisitas. Atau apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai hitung t yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskeditas. Namun apabila terjadi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara mentransformasi log atas model regresi asal. Transformasi log akan mengurangi situasi heteroskedastisitas karena transformasi log memperkecil skala ukuran variabel.

## 3.10 Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel (X) secara parsial terhadap variabel tidak bebas (Y) dengan *level of significant*, yang digunakan dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{\quad}$$

$S_b$

Keterangan :

$t$  = hasil  $t$  hitung

$b$  = koefisien regresi variabel bebas (X)

$S_b$  = standart error dari variabel bebas

Kriteria pengujian:

1. Apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
2. Apabila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

Artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat. Hal ini berarti tidak ada pengaruh antara variabel insentif dan pengembangan karier terhadap komitmen karyawan.

### 3.11 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung Insentif (X1) dan Pengembangan Karier (X2) terhadap Komitmen karyawan (Y) melalui variabel intervening yakni Kepuasan Kerja (Z). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji pengaruhnya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan.

*Trimming theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Peneliti perlu memperbaiki model analisis yang telah dihipotesiskan, walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan. Cara penggunaan *trimming theory* yaitu

menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan.

Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduan, 2008:128)

1. Merumuskan persamaan struktural
2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
3. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
4. Menghitung secara individual
5. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur
6. Merangkum ke dalam tabel
7. Memakai dan menyimpulkannya

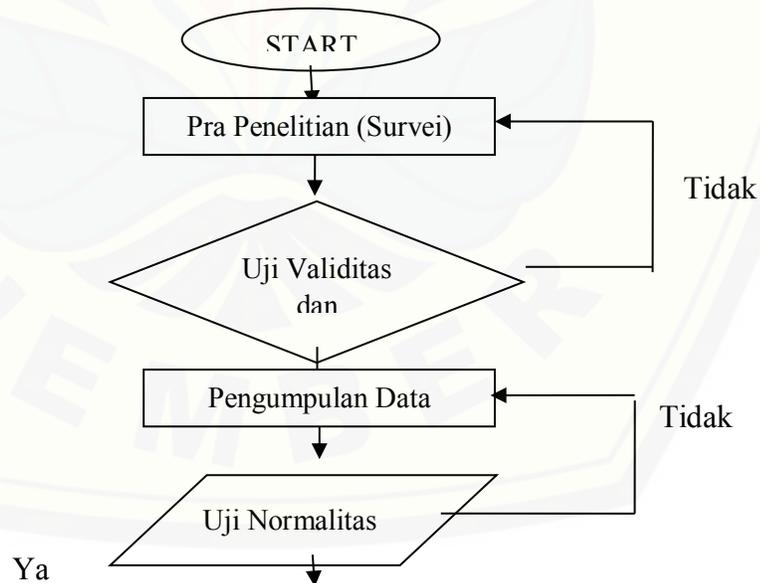
Apabila jalur sudah signifikan semua maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

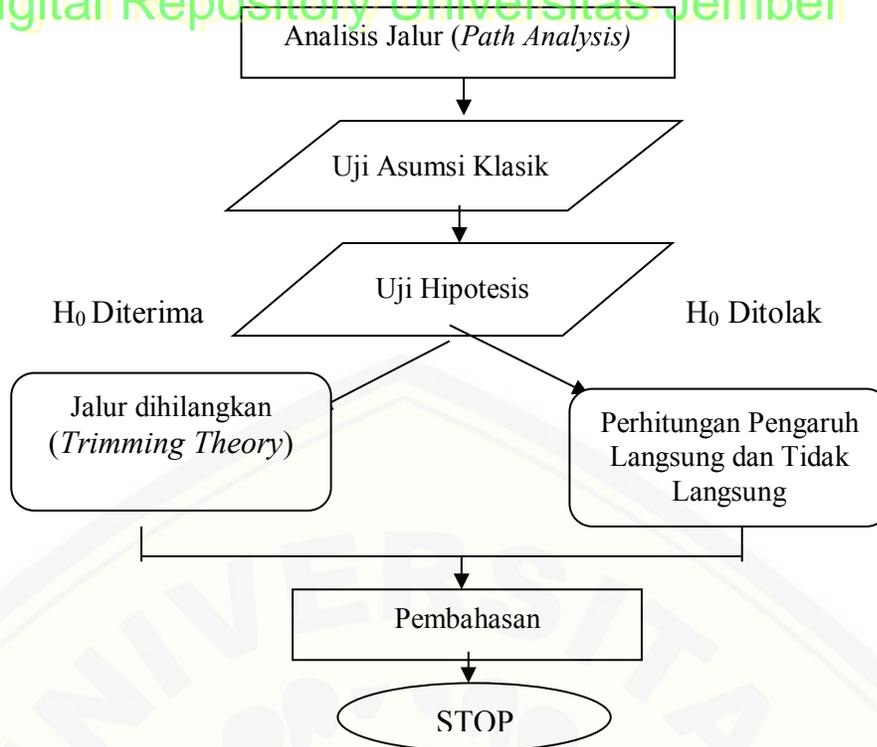
1. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect atau DE*)
  - a. Pengaruh variabel insentif ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Z$ )
$$DE_{x_1z} = X_1 \rightarrow Z$$
  - b. Pengaruh variabel pengembangan karier ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Z$ )
$$DE_{x_2z} = X_2 \rightarrow Z$$
  - c. Pengaruh variabel insentif ( $X_1$ ) terhadap komitmen ( $Y$ )
$$DE_{x_1y} = X_1 \rightarrow Y$$
  - d. Pengaruh variabel pengembangan karier ( $X_2$ ) terhadap komitmen ( $Y$ )
$$DE_{x_2y} = X_2 \rightarrow Y$$
  - e. Pengaruh variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap komitmen ( $Y$ )
$$DE_{zy} = Z \rightarrow Y$$
2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect atau IE*)
  - a. Pengaruh variabel insentif ( $X_1$ ) terhadap komitmen karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ )
$$IE_{x_1zy} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- b. Pengaruh variabel pengembangan karier ( $X_2$ ) terhadap komitmen karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

$$IE_{x_2zy} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

### 3.12 Kerangka Pemecahan Masalah





Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. *Start* merupakan langkah awal persiapan materi untuk mencari data.
2. Melakukan pra penelitian untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen yang dipakai dalam penelitian. Instrumen yang digunakan adalah kuisisioner.
3. Uji validitas dan Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji tingkat kesahan data dan keandalan data. Jika data hasil uji dinyatakan sah dan andal, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data, jika hasil uji dinyatakan tidak sah dan andal maka kembali ke langkah sebelumnya.
4. Pengumpulan data, yaitu melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada responden berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Teknik tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan.
5. Uji Normalitas Data, yaitu tahap untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak.

6. Setelah data yang diuji berdistribusi normal, maka data tersebut diolah dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).
7. Pengolahan data berikutnya adalah melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan. Metode pendugaan yang dilakukan adalah parameter estimasi tidak bias atau sering disebut dengan uji asumsi klasik. Asumsi parameter ini tidak bias harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinearitas, tidak ada heteroskedastisitas, tidak ada autokorelasi dan terdistribusi normal.
8. Uji hipotesis (Uji t) bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat (Y). Bila dalam uji t terdapat jalur yang hipotesis nolnya diterima, maka jalur tersebut harus dihilangkan lalu selanjutnya dihitung kembali koefisien dari jalur yang baru (tanpa jalur yang tidak signifikan) hingga diperoleh hipotesis nol ditolak lalu menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung.
9. Pembahasan, menginterpretasikan hasil penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis sebelumnya dan menarik kesimpulan dari hasil tersebut.
10. *Stop* yaitu penyelesaian atau mengakhiri penelitian.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh persepsi karyawan akan Insentif terhadap Komitmen Karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,014. Selanjutnya, nilai yang dihasilkan dari jawaban responden pada variabel Insentif paling besar terdapat pada indikator kedua yaitu persepsi karyawan terhadap kelayakan insentif, dengan nilai sebesar 60,3%. Hal ini membuktikan bahwa pemberian insentif yang layak mampu meningkatkan komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.
2. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen Karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,015. Selanjutnya, nilai yang dihasilkan dari jawaban responden pada variabel Pengembangan Karier paling besar terdapat pada indikator pertama yaitu pengembangan karier yang sesuai dengan kemampuan karyawan, dengan nilai sebesar 56,2%. Hal ini membuktikan bahwa pengembangan karier yang sesuai kemampuan karyawan mampu meningkatkan komitmen karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.
3. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh persepsi karyawan akan Insentif terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,012. Selanjutnya, nilai yang dihasilkan dari jawaban responden pada variabel Insentif paling besar terdapat pada indikator kedua yaitu persepsi karyawan terhadap kelayakan insentif, dengan nilai sebesar 60,3%. Hal ini membuktikan bahwa insentif yang layak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

4. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,011. Selanjutnya, nilai yang dihasilkan dari jawaban responden pada variabel Pengembangan Karier paling besar terdapat pada indikator kedua yaitu pengembangan karier yang sesuai dengan kemampuan karyawan, dengan nilai sebesar 56,2%. Hal ini membuktikan bahwa pengembangan karier yang sesuai keterampilan karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.
5. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,029. Selanjutnya, nilai yang dihasilkan dari jawaban responden pada variabel Kepuasan Kerja paling besar terdapat pada indikator ketiga yaitu pergantian (*turnover*) rendah dengan nilai sebesar 69,9%. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya tidak akan berpikir untuk meninggalkan perusahaan.
6. Hasil pengujian analisis jalur atas pengaruh persepsi karyawan akan Insentif dan Pengembangan Karier terhadap Komitmen Karyawan melalui Kepuasan Kerja menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai 15,3% dan 16,5%. Hal ini membuktikan bahwa Insentif yang dipersepsikan baik dan Pengembangan Karier mampu meningkatkan Komitmen Karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember.

## 5.2 Saran

1. Bagi perusahaan diharapkan mempertahankan kelayakan insentif, karena karyawan menganggap bahwa insentif yang layak mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka pada perusahaan.
2. Perusahaan diharapkan dapat lebih meningkatkan ketepatan waktu dalam pemberian insentif karyawan. Hal ini dikarenakan nilai yang dihasilkan pada jawaban kuisisioner indikator ketiga persepsi Insentif yang diberikan tepat waktu terbilang rendah dibandingkan keempat indikator lain, yaitu sebesar 35,6%.
3. Pada proses pengembangan karier, perusahaan diharapkan tetap mempertahankan jalur karier yang sesuai kemampuan karyawan. Karena karyawan menganggap bahwa jalur karier yang sesuai dengan kemampuan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka pada perusahaan.
4. Perusahaan diharapkan untuk terus memberikan pelatihan khusus untuk meningkatkan keterampilan kerja kepada karyawan yang merasa bahwa jalur karier yang mereka jalani saat ini kurang sesuai dengan keterampilan mereka. Hal ini dapat dilihat pada nilai yang dihasilkan pada jawaban kuisisioner terkait jalur karier yang sesuai keterampilan terbilang cukup rendah, yaitu sebesar 35,6%.
5. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya kuisisioner yang disebar dan dikemas dibuat semenarik mungkin serta disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpengaruh terhadap komitmen maupun kepuasan kerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anastasia, Eddy M. Sutanto.* 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya. Surabaya: Jurnalmanajemen.petra.ac.id.
- Bayu Aktami.* Kontribusi Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan. Surakarta: e-journal.stie-aub.ac.id.
- Fitriani dan Mohklas.* 2015. Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat”(Studi Pada RSJD Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah). Jawa Tengah: e-journal.ac.id.
- Ghozali, Imam.* 2006. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS Cetakan Keempat.* Semarang:Badan Penerbit Universitas Dipongoro.
- Handoko, Hani.* 2001. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia Cetakan Kelima.* Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hadijah.* 2013. Kepemimpinan dan Insentif Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Fast Food Indonesia Tbk Cabang Megamall Manado. Manado: Jurnal EMBA.
- Hasibuan, S. P. Malayu.* 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- I Made dan I Wayan.* 2014. Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial dan Lingkungan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Tiara Cipta Nirwana. Bali: e-journal.unpc.ac.id.
- Mangkunegara, A. P.* 2004. *Evaluasi Kinerja SDM.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Moeheriono.* 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi.* Jakarta:PT. Rajagrafindo Persada.
- Musa Djamaludin.* 2009. Pengaruh Komitmen organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Surabaya: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen.

- Nasution. 2011. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Riduan, Kuncoro. 2008. *Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis) Cetakan Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Samsul dan Haryono*. 2013. Analisis Pengaruh Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu terhadap Komitmen Organisasi Karyawan dengan Pendekatan Structural Equation Modeling (Studi Kasus pada PT. "XYZ"). Surabaya: Jurnal Sains dan Seni POMITS Vol. 2, No. 2, (2013) ISSN: 2337-3520 (2301-928).
- Santoso, Singgih. 2012. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Septyaningsih*. 2009. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Rimbajatiraya Citrakarya. Jakarta: Bussiness ana Management Journal Review, 2012.
- Siagian, P. Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Ketiga*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siti, Ida Utami*. 2011. Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Keyakinan Diri (Self Efficacy) sebagai Variabel Pemoderasi. Surakarta: e-journal.stie-aub.ac.id.
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- . 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Trivia Indah Martawati*. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaji dan Insentif Terhadap Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan

Daerah Air Minum Jember. Jember. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Umar, Husein. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

## Lampiran 1

### KUISIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan tetap pada PT. Bank Mandiri Tbk. (Persero) Cabang Alun-Alun Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi program S1 di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah “**Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier terhadap Komitmen Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Alun-Alun Jember dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*”**”. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i yang berkenan meluangkan waktu mengisi kuisisioner ini, peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

**Wulan Andari**  
**NIM.140810201259**



## LEMBAR KUISIONER

### I. Identitas Responden

Nomor responden : (diisi oleh peneliti)

Umur : tahun

Jenis kelamin : Laki-laki/Perempuan \*)

Pendidikan terakhir : SMA / D3 / S1 / S2 \*)

Jabatan :

Lama bekerja : tahun

\*) coret yang tidak perlu

### II. Petunjuk Pengisian

a. Pernyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.

b. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda bulatan ( O ) pada salah satu angka yang tercantum pada skala sesuai dengan perasaan anda.

Terdapat lima (5) pilihan angka, yaitu:

Angka 5 = Sangat Setuju = skor 5

Angka 4 = Setuju = skor 4

Angka 3 = Cukup Setuju = skor 3

Angka 2 = Tidak Setuju = skor 2

Angka 1 = Sangat Tidak Setuju = skor 1

## I. Insentif (X1)

1. Saya menerima insentif dari perusahaan ini sesuai pekerjaan yang saya lakukan.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

2. Besarnya insentif yang saya terima sesuai standart penetapan insentif yang telah dijalankan industry perbankan.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

3. Saya menerima insentif tepat waktu.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

4. Insentif yang saya terima mampu menjadi tambahan penghasilan di luar gaji saya.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

5. Semangat kerja saya meningkat setelah saya menerima insentif dari perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

## II. Pengembangan Karir (X2)

1. Saya terdorong untuk mengembangkan karier di perusahaan ini karena saya berada di jalur karier yang tepat sesuai kemampuan fisik dan intelektual saya.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

2. Saya terdorong untuk mengembangkan karier di perusahaan ini karena saya berada di jalur karier yang tepat sesuai keterampilan teknik (*skill*) saya.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

3. Saya sangat paham terkait kebijakan tentang kenaikan jabatan yang ditetapkan perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

4. Saya mendapatkan kesempatan yang adil dalam proses kenaikan jabatan di perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

### III. Kepuasan Kerja (Z)

1. Saya menaati peraturan yang ditetapkan perusahaan ini.

**Tidak Pernah**    1    2    3    4    5    **Selalu**

2. Saya tekun dalam menyelesaikan tugas yang diberikan atasan.

**Tidak Pernah**    1    2    3    4    5    **Selalu**

3. Saya bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas saya.

**Tidak Pernah**    1    2    3    4    5    **Selalu**

4. Saya memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu lama.

**Tidak Pernah**    1    2    3    4    5    **Selalu**

### IV. Komitmen Karyawan (Y)

#### a) Komitmen Afektif

1. Saya sangat bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

2. Saya sangat nyaman bekerja di perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

3. Saya merasa menyatu secara emosional dengan perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

4. Saya senang menghabiskan sisa karier saya di perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

5. Saya merasa orang-orang di dalam perusahaan ini seperti bagian dari keluarga.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

## **b) Komitmen Normatif**

1. Saya merasa memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

2. Saya tidak akan meninggalkan perusahaan karena masih memiliki kewajiban terhadap pekerjaan saya.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

3. Saya akan tetap bekerja di perusahaan ini, karena apa yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan saya.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

4. Saya akan merasa bersalah apabila meninggalkan perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

5. Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini meskipun ada tawaran pekerjaan lain yang lebih baik.

**Sangat Tidak Setuju**    1    2    3    4    5    **Sangat Setuju**

## **c) Komitmen Berkelanjutan**

1. Saya bekerja di perusahaan ini karena merupakan kebutuhan.

**Sangat Tidak Setuju**    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    **Sangat Setuju**

2. Saya merasa sangat rugi apabila meninggalkan perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    **Sangat Setuju**

3. Saya tidak berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini dalam jangka panjang.

**Sangat Tidak Setuju**    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    **Sangat Setuju**

4. Saya akan terus bekerja untuk perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    **Sangat Setuju**

5. Saya merasa perusahaan lain tidak memberikan keuntungan sebesar yang saya dapat di perusahaan ini.

**Sangat Tidak Setuju**    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    **Sangat Setuju**

Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner

| NO | Insentif (X1) |   |   |   |   | Jumlah | Pengembangan Karier(X2) |   |   |   | Jumlah | Kepuasan Kerja (Z) |   |   |   | Jumlah | Komitmen Karyawan (Y) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | Jumlah |    |    |    |    |
|----|---------------|---|---|---|---|--------|-------------------------|---|---|---|--------|--------------------|---|---|---|--------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--------|----|----|----|----|
|    | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |        | 1                       | 2 | 3 | 4 |        | 1                  | 2 | 3 | 4 |        | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |        | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1  | 5             | 5 | 4 | 5 | 5 | 24     | 5                       | 5 | 5 | 5 | 20     | 4                  | 5 | 4 | 5 | 18     | 5                     | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2  | 5  | 4      | 5  | 5  | 5  | 70 |
| 2  | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 25     | 4                       | 5 | 4 | 4 | 17     | 5                  | 4 | 4 | 5 | 18     | 4                     | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4      | 5  | 4  | 4  | 64 |
| 3  | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 25     | 4                       | 4 | 5 | 4 | 17     | 4                  | 4 | 4 | 5 | 17     | 3                     | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2  | 2  | 2      | 4  | 4  | 4  | 51 |
| 4  | 5             | 5 | 4 | 5 | 5 | 24     | 5                       | 5 | 5 | 5 | 20     | 5                  | 5 | 4 | 4 | 18     | 2                     | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 3      | 4  | 4  | 4  | 54 |
| 5  | 5             | 5 | 4 | 5 | 4 | 23     | 4                       | 4 | 5 | 4 | 17     | 5                  | 4 | 4 | 5 | 18     | 5                     | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5  | 5  | 5      | 5  | 5  | 74 |    |
| 6  | 5             | 5 | 5 | 4 | 4 | 23     | 4                       | 5 | 5 | 5 | 19     | 4                  | 4 | 5 | 4 | 17     | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3      | 4  | 4  | 4  | 59 |
| 7  | 5             | 5 | 4 | 5 | 4 | 23     | 5                       | 4 | 5 | 5 | 19     | 4                  | 5 | 4 | 5 | 18     | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3      | 4  | 4  | 4  | 59 |
| 8  | 4             | 5 | 4 | 4 | 4 | 21     | 4                       | 5 | 5 | 4 | 18     | 4                  | 4 | 4 | 5 | 17     | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3      | 3  | 3  | 3  | 49 |
| 9  | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 25     | 5                       | 5 | 5 | 5 | 20     | 4                  | 5 | 4 | 5 | 18     | 4                     | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 4      | 4  | 3  | 3  | 58 |
| 10 | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 25     | 5                       | 5 | 4 | 4 | 18     | 5                  | 5 | 5 | 5 | 20     | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 4      | 3  | 3  | 4  | 52 |
| 11 | 4             | 5 | 5 | 4 | 5 | 23     | 4                       | 5 | 5 | 4 | 18     | 4                  | 5 | 4 | 5 | 18     | 4                     | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5  | 4      | 3  | 4  | 5  | 62 |
| 12 | 5             | 5 | 5 | 4 | 5 | 24     | 5                       | 4 | 5 | 5 | 19     | 5                  | 4 | 4 | 5 | 18     | 2                     | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 3      | 3  | 2  | 3  | 51 |
| 13 | 4             | 5 | 5 | 5 | 4 | 23     | 5                       | 4 | 4 | 4 | 17     | 4                  | 4 | 4 | 4 | 16     | 3                     | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3  | 4  | 3      | 3  | 2  | 4  | 48 |
| 14 | 5             | 5 | 5 | 4 | 4 | 23     | 5                       | 4 | 4 | 4 | 17     | 4                  | 4 | 4 | 5 | 17     | 5                     | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 4      | 5  | 5  | 5  | 73 |
| 15 | 4             | 5 | 5 | 5 | 4 | 23     | 4                       | 5 | 4 | 4 | 17     | 5                  | 5 | 5 | 4 | 19     | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3  | 4  | 2      | 4  | 4  | 5  | 61 |
| 16 | 5             | 5 | 4 | 5 | 4 | 23     | 5                       | 5 | 4 | 4 | 18     | 5                  | 4 | 4 | 5 | 18     | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2  | 3  | 2      | 3  | 3  | 3  | 46 |
| 17 | 5             | 5 | 5 | 5 | 4 | 24     | 5                       | 4 | 5 | 5 | 19     | 5                  | 4 | 4 | 5 | 18     | 2                     | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 2  | 2      | 3  | 3  | 4  | 45 |
| 18 | 4             | 5 | 5 | 5 | 4 | 23     | 5                       | 5 | 5 | 4 | 19     | 5                  | 5 | 4 | 4 | 18     | 4                     | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5  | 3      | 4  | 4  | 5  | 63 |
| 19 | 4             | 4 | 5 | 5 | 4 | 22     | 4                       | 4 | 5 | 4 | 17     | 4                  | 4 | 4 | 4 | 16     | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4      | 4  | 4  | 4  | 60 |
| 20 | 5             | 4 | 4 | 4 | 5 | 22     | 4                       | 5 | 4 | 4 | 17     | 5                  | 4 | 4 | 5 | 18     | 4                     | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 3      | 3  | 3  | 4  | 54 |

|    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 53 |    |
| 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 53 |    |
| 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 53 |    |
| 24 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 53 |    |
| 25 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 19 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 45 |    |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 45 |    |
| 27 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 45 |    |
| 28 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 49 |    |
| 29 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 57 |    |
| 30 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 51 |    |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3  | 47 |
| 32 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3  | 44 |
| 33 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 59 |    |
| 34 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 63 |    |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 62 |    |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 45 |
| 37 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3  | 42 |
| 38 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3  | 42 |
| 39 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3  | 44 |
| 40 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3  | 44 |
| 41 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 49 |    |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 51 |    |
| 43 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 53 |    |
| 44 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 59 |    |
| 45 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 70 |

|    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 46 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 64 |
| 47 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 51 |    |
| 48 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 54 |    |
| 49 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 74 |    |
| 50 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 59 |    |
| 51 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 59 |    |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 49 |    |
| 53 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 58 |    |
| 54 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 52 |    |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 62 |    |
| 56 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 51 |    |
| 57 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 48 |    |
| 58 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 73 |    |
| 59 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 61 |    |
| 60 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 46 |    |
| 61 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 45 |    |
| 62 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 63 |    |
| 63 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 | 5 | 3 | 4 | 5 | 17 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 |    |
| 64 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 | 5 | 3 | 4 | 5 | 17 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 54 |    |
| 65 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 2 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 53 |    |
| 66 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 53 |    |
| 67 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 2 | 5 | 5 | 17 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 53 |    |
| 68 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 70 |    |
| 69 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 | 5 | 2 | 4 | 5 | 16 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 64 |    |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 5 | 2 | 5 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 51 |    |

|    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 71 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 54 |
| 72 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 74 |    |
| 73 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 59 |



**Lampiran 3 Karakteristik Responden**

**JenisKelamin**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | L     | 44        | 60.3    | 60.3          | 60.3               |
|       | P     | 29        | 39.7    | 39.7          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Umur**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 24.00 | 7         | 9.6     | 9.6           | 9.6                |
|       | 25.00 | 7         | 9.6     | 9.6           | 19.2               |
|       | 27.00 | 5         | 6.8     | 6.8           | 26.0               |
|       | 28.00 | 4         | 5.5     | 5.5           | 31.5               |
|       | 29.00 | 5         | 6.8     | 6.8           | 38.4               |
|       | 30.00 | 9         | 12.3    | 12.3          | 50.7               |
|       | 31.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 53.4               |
|       | 32.00 | 6         | 8.2     | 8.2           | 61.6               |
|       | 33.00 | 8         | 11.0    | 11.0          | 72.6               |
|       | 34.00 | 8         | 11.0    | 11.0          | 83.6               |
|       | 35.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 86.3               |
|       | 37.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 89.0               |
|       | 45.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 91.8               |
|       | 48.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 94.5               |
|       | 53.00 | 4         | 5.5     | 5.5           | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Pendidikan**

|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

|       |       |    |       |       |       |
|-------|-------|----|-------|-------|-------|
| Valid | D3    | 6  | 8.2   | 8.2   | 8.2   |
|       | S1    | 65 | 89.0  | 89.0  | 97.3  |
|       | S2    | 2  | 2.8   | 2.8   | 100.0 |
|       | Total | 73 | 100.0 | 100.0 |       |

**Lama Bekerja**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 2         | 2.7     | 2.7           | 2.7                |
|       | 2.00  | 18        | 24.7    | 24.7          | 27.4               |
|       | 3.00  | 6         | 8.2     | 8.2           | 35.6               |
|       | 4.00  | 4         | 5.5     | 5.5           | 41.1               |
|       | 5.00  | 8         | 11.0    | 11.0          | 52.1               |
|       | 6.00  | 13        | 17.8    | 17.8          | 69.9               |
|       | 8.00  | 6         | 8.2     | 8.2           | 78.1               |
|       | 9.00  | 2         | 2.7     | 2.7           | 80.8               |
|       | 10.00 | 4         | 5.5     | 5.5           | 86.3               |
|       | 11.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 89.0               |
|       | 20.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 91.8               |
|       | 24.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 94.5               |
|       | 33.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 97.3               |
|       | 55.00 | 2         | 2.7     | 2.7           | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Lampiran 4. Jawaban Responden**

**X1.1**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |

|  |       |    |       |       |       |
|--|-------|----|-------|-------|-------|
|  | 4.00  | 41 | 56.2  | 56.2  | 57.5  |
|  | 5.00  | 31 | 42.5  | 42.5  | 100.0 |
|  | Total | 73 | 100.0 | 100.0 |       |

**X1.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 4.00  | 28        | 38.4    | 38.4          | 39.7               |
|       | 5.00  | 44        | 60.3    | 60.3          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 4.00  | 46        | 63.0    | 63.0          | 64.4               |
|       | 5.00  | 26        | 35.6    | 35.6          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 39        | 53.4    | 53.4          | 53.4               |
|       | 5.00  | 34        | 46.6    | 46.6          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 2         | 2.7     | 2.7           | 2.7                |
|       | 4.00  | 29        | 39.7    | 39.7          | 42.5               |
|       | 5.00  | 42        | 57.5    | 57.5          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 32        | 43.8    | 43.8          | 43.8               |
|       | 5.00  | 41        | 56.2    | 56.2          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 4         | 5.5     | 5.5           | 5.5                |
|       | 3.00  | 2         | 2.7     | 2.7           | 8.2                |
|       | 4.00  | 41        | 56.2    | 56.2          | 64.4               |
|       | 5.00  | 26        | 35.6    | 35.6          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 36        | 49.3    | 49.3          | 49.3               |
|       | 5.00  | 37        | 50.7    | 50.7          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 4.00  | 40        | 54.8    | 54.8          | 56.2               |
|       | 5.00  | 32        | 43.8    | 43.8          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 46        | 63.0    | 63.0          | 63.0               |
|       | 5.00  | 27        | 37.0    | 37.0          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 38        | 52.1    | 52.1          | 52.1               |
|       | 5.00  | 35        | 47.9    | 47.9          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 57        | 78.1    | 78.1          | 78.1               |
|       | 5.00  | 16        | 21.9    | 21.9          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 4.00  | 21        | 28.8    | 28.8          | 30.1               |
|       | 5.00  | 51        | 69.9    | 69.9          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 8         | 11.0    | 11.0          | 11.0               |
|       | 3.00  | 24        | 32.9    | 32.9          | 43.8               |
|       | 4.00  | 33        | 45.2    | 45.2          | 89.0               |
|       | 5.00  | 8         | 11.0    | 11.0          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.2**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 15        | 20.5    | 20.5          | 20.5               |
|       | 3.00 | 24        | 32.9    | 32.9          | 53.4               |
|       | 4.00 | 29        | 39.7    | 39.7          | 93.2               |
|       | 5.00 | 5         | 6.8     | 6.8           | 100.0              |

|       |    |       |       |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 73 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

**Y.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 2         | 2.7     | 2.7           | 2.7                |
|       | 3.00  | 41        | 56.2    | 56.2          | 58.9               |
|       | 4.00  | 22        | 30.1    | 30.1          | 89.0               |
|       | 5.00  | 8         | 11.0    | 11.0          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 2         | 2.7     | 2.7           | 2.7                |
|       | 3.00  | 36        | 49.3    | 49.3          | 52.1               |
|       | 4.00  | 24        | 32.9    | 32.9          | 84.9               |
|       | 5.00  | 11        | 15.1    | 15.1          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 7         | 9.6     | 9.6           | 9.6                |
|       | 3.00  | 34        | 46.6    | 46.6          | 56.2               |
|       | 4.00  | 24        | 32.9    | 32.9          | 89.0               |
|       | 5.00  | 8         | 11.0    | 11.0          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.6**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 19        | 26.0    | 26.0          | 26.0               |
|       | 4.00  | 39        | 53.4    | 53.4          | 79.5               |
|       | 5.00  | 15        | 20.5    | 20.5          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.7**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 14        | 19.2    | 19.2          | 19.2               |
|       | 4.00  | 45        | 61.6    | 61.6          | 80.8               |
|       | 5.00  | 14        | 19.2    | 19.2          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.8**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 14        | 19.2    | 19.2          | 19.2               |
|       | 4.00  | 38        | 52.1    | 52.1          | 71.2               |
|       | 5.00  | 21        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.9**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 12        | 16.4    | 16.4          | 16.4               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4.00  | 32 | 43.8  | 43.8  | 60.3  |
| 5.00  | 29 | 39.7  | 39.7  | 100.0 |
| Total | 73 | 100.0 | 100.0 |       |

**Y.10**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2.00 | 8         | 11.0    | 11.0          | 11.0               |
| 3.00       | 22        | 30.1    | 30.1          | 41.1               |
| 4.00       | 41        | 56.2    | 56.2          | 97.3               |
| 5.00       | 2         | 2.7     | 2.7           | 100.0              |
| Total      | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.11**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2.00 | 7         | 9.6     | 9.6           | 9.6                |
| 3.00       | 3         | 4.1     | 4.1           | 13.7               |
| 4.00       | 45        | 61.6    | 61.6          | 75.3               |
| 5.00       | 18        | 24.7    | 24.7          | 100.0              |
| Total      | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.12**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2.00 | 17        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 3.00  | 31 | 42.5  | 42.5  | 65.8  |
| 4.00  | 20 | 27.4  | 27.4  | 93.2  |
| 5.00  | 5  | 6.8   | 6.8   | 100.0 |
| Total | 73 | 100.0 | 100.0 |       |

**Y.13**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 2         | 2.7     | 2.7           | 2.7                |
|       | 3.00  | 36        | 49.3    | 49.3          | 52.1               |
|       | 4.00  | 24        | 32.9    | 32.9          | 84.9               |
|       | 5.00  | 11        | 15.1    | 15.1          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.14**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 7         | 9.6     | 9.6           | 9.6                |
|       | 3.00  | 34        | 46.6    | 46.6          | 56.2               |
|       | 4.00  | 24        | 32.9    | 32.9          | 89.0               |
|       | 5.00  | 8         | 11.0    | 11.0          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.15**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 19        | 26.0    | 26.0          | 26.0               |
|       | 4.00  | 39        | 53.4    | 53.4          | 79.5               |
|       | 5.00  | 15        | 20.5    | 20.5          | 100.0              |
|       | Total | 73        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Lampiran 5. Hasil Uji Instrumen**

**a. Uji Validitas**

|      |                     | Correlations |        |        |        |        |        |
|------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      |                     | X1.1         | X1.2   | X1.3   | X1.4   | X1.5   | X1     |
| X1.1 | Pearson Correlation | 1            | .068   | -.067  | .213   | -.213  | .422** |
|      | Sig. (2-tailed)     |              | .570   | .574   | .070   | .070   | .000   |
|      | N                   | 73           | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X1.2 | Pearson Correlation | .068         | 1      | .119   | .104   | -.123  | .495** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .570         |        | .314   | .380   | .300   | .000   |
|      | N                   | 73           | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X1.3 | Pearson Correlation | -.067        | .119   | 1      | .129   | .015   | .498** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .574         | .314   |        | .278   | .900   | .000   |
|      | N                   | 73           | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X1.4 | Pearson Correlation | .213         | .104   | .129   | 1      | .018   | .611** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .070         | .380   | .278   |        | .877   | .000   |
|      | N                   | 73           | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X1.5 | Pearson Correlation | -.213        | -.123  | .015   | .018   | 1      | .324** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .070         | .300   | .900   | .877   |        | .005   |
|      | N                   | 73           | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X1   | Pearson Correlation | .422**       | .495** | .498** | .611** | .324** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .005   |        |
|      | N                   | 73           | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |

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

**Correlations**

|      |                     | X2.1   | X2.2   | X2.3   | X2.4   | X2     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X2.1 | Pearson Correlation | 1      | -.148  | .012   | .190   | .414** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .212   | .919   | .107   | .000   |
|      | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X2.2 | Pearson Correlation | -.148  | 1      | .106   | -.028  | .598** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .212   |        | .371   | .814   | .000   |
|      | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X2.3 | Pearson Correlation | .012   | .106   | 1      | .068   | .522** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .919   | .371   |        | .569   | .000   |
|      | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X2.4 | Pearson Correlation | .190   | -.028  | .068   | 1      | .529** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .107   | .814   | .569   |        | .000   |
|      | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| X2   | Pearson Correlation | .414** | .598** | .522** | .529** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |

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

**Correlations**

|     |                     | Z.1    | Z.2    | Z.3    | Z.4    | Z      |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Z.1 | Pearson Correlation | 1      | -.167  | -.063  | -.143  | .360** |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | .157   | .597   | .226   | .002   |
|     | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| Z.2 | Pearson Correlation | -.167  | 1      | -.044  | -.054  | .445** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .157   |        | .709   | .650   | .000   |
|     | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| Z.3 | Pearson Correlation | -.063  | -.044  | 1      | .070   | .471** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .597   | .709   |        | .557   | .000   |
|     | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| Z.4 | Pearson Correlation | -.143  | -.054  | .070   | 1      | .507** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .226   | .650   | .557   |        | .000   |
|     | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| Z   | Pearson Correlation | .360** | .445** | .471** | .507** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .002   | .000   | .000   | .000   |        |
|     | N                   | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |

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

**Correlations**

|  | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | Y.11 | Y.12 | Y.13 | Y.14 | Y.15 | Y |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|---|
|  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |   |

|  |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                           |                        |                        |                         |                         |                        |                        |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Y. Pears<br>1 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N | 1<br>73                | .57<br>6**<br>.00<br>0 | .75<br>0**<br>.00<br>0 | .58<br>5**<br>.00<br>0 | .62<br>2**<br>.00<br>0 | .59<br>0**<br>.00<br>0 | .48<br>1**<br>.00<br>0 | .41<br>2**<br>.00<br>0 | .49<br>9**<br>.00<br>0 | .30<br>2**<br>.00<br>9    | .49<br>4**<br>.00<br>0 | .54<br>9**<br>.00<br>0 | .58<br>5**<br>.00<br>0  | .62<br>2**<br>.00<br>0  | .59<br>0**<br>.00<br>0 | .78<br>7**<br>.00<br>0 |
| Y. Pears<br>2 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N | .57<br>6**<br>.00<br>0 | 1<br>73                | .73<br>7**<br>.00<br>0 | .67<br>9**<br>.00<br>0 | .67<br>7**<br>.00<br>0 | .53<br>6**<br>.00<br>0 | .53<br>0**<br>.00<br>0 | .49<br>4**<br>.00<br>0 | .33<br>8**<br>.00<br>3 | .19<br>1<br>.10<br>6      | .45<br>2**<br>.00<br>0 | .53<br>7**<br>.00<br>0 | .67<br>9**<br>.00<br>0  | .67<br>7**<br>.00<br>0  | .53<br>6**<br>.00<br>0 | .79<br>0**<br>.00<br>0 |
| Y. Pears<br>3 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N | .75<br>0**<br>.00<br>0 | .73<br>7**<br>.00<br>0 | 1<br>73                | .81<br>7**<br>.00<br>0 | .67<br>0**<br>.00<br>0 | .58<br>3**<br>.00<br>0 | .67<br>2**<br>.00<br>0 | .53<br>9**<br>.00<br>0 | .38<br>8**<br>.00<br>1 | .12<br>4<br>.29<br>5      | .47<br>4**<br>.00<br>0 | .60<br>3**<br>.00<br>0 | .81<br>7**<br>.00<br>0  | .67<br>0**<br>.00<br>0  | .58<br>3**<br>.00<br>0 | .85<br>5**<br>.00<br>0 |
| Y. Pears<br>4 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N | .58<br>5**<br>.00<br>0 | .67<br>9**<br>.00<br>0 | .81<br>7**<br>.00<br>0 | 1<br>73                | .79<br>0**<br>.00<br>0 | .61<br>1**<br>.00<br>0 | .71<br>7**<br>.00<br>0 | .56<br>4**<br>.00<br>0 | .46<br>7**<br>.00<br>0 | .01<br>7<br>.88<br>6      | .31<br>2**<br>.00<br>7 | .51<br>6**<br>.00<br>0 | 1.0<br>00**<br>.00<br>0 | .79<br>0**<br>.00<br>0  | .61<br>1**<br>.00<br>0 | .85<br>6**<br>.00<br>0 |
| Y. Pears<br>5 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N | .62<br>2**<br>.00<br>0 | .67<br>7**<br>.00<br>0 | .67<br>0**<br>.00<br>0 | .79<br>0**<br>.00<br>0 | 1<br>73                | .66<br>5**<br>.00<br>0 | .51<br>8**<br>.00<br>0 | .48<br>8**<br>.00<br>0 | .38<br>7**<br>.00<br>1 | -.<br>08<br>7<br>.46<br>5 | .21<br>7<br>.06<br>5   | .37<br>3**<br>.00<br>1 | .79<br>0**<br>.00<br>0  | 1.0<br>00**<br>.00<br>0 | .66<br>5**<br>.00<br>0 | .79<br>7**<br>.00<br>0 |

| N   | 73                           | 73                           | 73                           | 73                           | 73                           | 73                           | 73                           | 73                           | 73                           | 73                         | 73                           | 73                           | 73                           | 73                           | 73                            | 73                           |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Y. Pears<br>6 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N  | .59<br>0**<br>.00<br>0<br>73 | .53<br>6**<br>.00<br>0<br>73 | .58<br>3**<br>.00<br>0<br>73 | .61<br>1**<br>.00<br>0<br>73 | .66<br>5**<br>.00<br>0<br>73 | 1<br>1<br>.00<br>0<br>73     | .61<br>8**<br>.00<br>0<br>73 | .62<br>8**<br>.00<br>0<br>73 | .53<br>5**<br>.00<br>0<br>73 | .00<br>1<br>.99<br>5<br>73 | .34<br>6**<br>.00<br>3<br>73 | .43<br>5**<br>.00<br>0<br>73 | .61<br>1**<br>.00<br>0<br>73 | .66<br>5**<br>.00<br>0<br>73 | 1.0<br>00**<br>.00<br>0<br>73 | .78<br>7**<br>.00<br>0<br>73 |
| Y. Pears<br>7 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N  | .48<br>1**<br>.00<br>0<br>73 | .53<br>0**<br>.00<br>0<br>73 | .67<br>2**<br>.00<br>0<br>73 | .71<br>7**<br>.00<br>0<br>73 | .51<br>8**<br>.00<br>0<br>73 | .61<br>8**<br>.00<br>0<br>73 | 1<br>1<br>.00<br>0<br>73     | .61<br>3**<br>.00<br>0<br>73 | .65<br>2**<br>.00<br>0<br>73 | .12<br>2<br>.30<br>3<br>73 | .37<br>8**<br>.00<br>1<br>73 | .53<br>7**<br>.00<br>0<br>73 | .71<br>7**<br>.00<br>0<br>73 | .51<br>8**<br>.00<br>0<br>73 | .61<br>8**<br>.00<br>0<br>73  | .77<br>3**<br>.00<br>0<br>73 |
| Y. Pears<br>8 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N  | .41<br>2**<br>.00<br>0<br>73 | .49<br>4**<br>.00<br>0<br>73 | .53<br>9**<br>.00<br>0<br>73 | .56<br>4**<br>.00<br>0<br>73 | .48<br>8**<br>.00<br>0<br>73 | .62<br>8**<br>.00<br>0<br>73 | .61<br>3**<br>.00<br>0<br>73 | 1<br>1<br>.00<br>0<br>73     | .65<br>5**<br>.00<br>0<br>73 | .09<br>5<br>.42<br>3<br>73 | .51<br>0**<br>.00<br>0<br>73 | .45<br>6**<br>.00<br>0<br>73 | .56<br>4**<br>.00<br>0<br>73 | .48<br>8**<br>.00<br>0<br>73 | .62<br>8**<br>.00<br>0<br>73  | .72<br>4**<br>.00<br>0<br>73 |
| Y. Pears<br>9 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N  | .49<br>9**<br>.00<br>0<br>73 | .33<br>8**<br>.00<br>3<br>73 | .38<br>8**<br>.00<br>1<br>73 | .46<br>7**<br>.00<br>0<br>73 | .38<br>7**<br>.00<br>1<br>73 | .53<br>5**<br>.00<br>0<br>73 | .65<br>2**<br>.00<br>0<br>73 | .65<br>5**<br>.00<br>0<br>73 | 1<br>1<br>.09<br>6<br>73     | .19<br>6<br>.00<br>0<br>73 | .53<br>4**<br>.00<br>0<br>73 | .44<br>4**<br>.00<br>0<br>73 | .46<br>7**<br>.00<br>0<br>73 | .38<br>7**<br>.00<br>1<br>73 | .53<br>5**<br>.00<br>0<br>73  | .66<br>5**<br>.00<br>0<br>73 |
| Y. Pears<br>10 on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N | .30<br>2**<br>.00<br>0<br>73 | .19<br>1<br>.00<br>3<br>73   | .12<br>4<br>.00<br>1<br>73   | .01<br>7<br>.00<br>0<br>73   | -.08<br>7<br>.00<br>1<br>73  | .00<br>1<br>.00<br>0<br>73   | .12<br>2<br>.00<br>0<br>73   | .09<br>5<br>.00<br>0<br>73   | .19<br>6<br>.00<br>0<br>73   | 1<br>1<br>.47<br>3**<br>73 | .47<br>3**<br>.00<br>0<br>73 | .49<br>0**<br>.00<br>0<br>73 | .01<br>7<br>.00<br>0<br>73   | -.08<br>7<br>.00<br>0<br>73  | .00<br>1<br>.00<br>0<br>73    | .26<br>3**<br>.00<br>0<br>73 |

|                        |        |        |        |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Sig. (2-tailed)        | .009   | .106   | .295   | .886    | .465    | .995   | .303   | .423   | .096   | .000   | .000   | .886   | .465   | .995   | .025   |
| N                      | 73     | 73     | 73     | 73      | 73      | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| Y. Pearson Correlation | .494** | .452** | .474** | .312**  | .217    | .346** | .378** | .510** | .534** | .473** | .651   | .313** | .217   | .346** | .611** |
| Sig. (2-tailed)        | .000   | .000   | .000   | .007    | .065    | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .007   | .065   | .000   | .000   |
| N                      | 73     | 73     | 73     | 73      | 73      | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| Y. Pearson Correlation | .549** | .537** | .603** | .516**  | .373**  | .435** | .537** | .456** | .444** | .490** | .653** | .516** | .373** | .435** | .722** |
| Sig. (2-tailed)        | .000   | .000   | .000   | .000    | .001    | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   |
| N                      | 73     | 73     | 73     | 73      | 73      | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| Y. Pearson Correlation | .585** | .679** | .817** | 1.000** | .790**  | .611** | .717** | .564** | .467** | .017   | .312** | .516** | .790** | .611** | .856** |
| Sig. (2-tailed)        | .000   | .000   | .000   | .000    | .000    | .000   | .000   | .000   | .000   | .886   | .007   | .000   | .000   | .000   | .000   |
| N                      | 73     | 73     | 73     | 73      | 73      | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |
| Y. Pearson Correlation | .622** | .677** | .670** | .790**  | 1.000** | .665** | .518** | .488** | .387** | -.087  | .217   | .373** | .790** | .665** | .797** |
| Sig. (2-tailed)        | .000   | .000   | .000   | .000    | .000    | .000   | .000   | .000   | .001   | .465   | .065   | .000   | .000   | .000   | .000   |
| N                      | 73     | 73     | 73     | 73      | 73      | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     | 73     |

|  |                         |                         |                         |                         |                         |                          |                         |                         |                         |                        |                         |                         |                         |                         |                         |                         |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Y. Pears<br>15<br>on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N | .59<br>0**<br>.00<br>73 | .53<br>6**<br>.00<br>73 | .58<br>3**<br>.00<br>73 | .61<br>1**<br>.00<br>73 | .66<br>5**<br>.00<br>73 | 1.0<br>00**<br>.00<br>73 | .61<br>8**<br>.00<br>73 | .62<br>8**<br>.00<br>73 | .53<br>5**<br>.00<br>73 | .00<br>1<br>.99<br>73  | .34<br>6**<br>.00<br>73 | .43<br>5**<br>.00<br>73 | .61<br>1**<br>.00<br>73 | .66<br>5**<br>.00<br>73 | 1<br>7**<br>.00<br>73   | .78<br>7**<br>.00<br>73 |
| Y Pears<br>on<br>Correl<br>ation<br>Sig.<br>(2-<br>tailed)<br>N        | .78<br>7**<br>.00<br>73 | .79<br>0**<br>.00<br>73 | .85<br>5**<br>.00<br>73 | .85<br>6**<br>.00<br>73 | .79<br>7**<br>.00<br>73 | .78<br>7**<br>.00<br>73  | .77<br>3**<br>.00<br>73 | .72<br>4**<br>.00<br>73 | .66<br>5**<br>.00<br>73 | .26<br>3*<br>.02<br>73 | .61<br>1**<br>.00<br>73 | .72<br>2**<br>.00<br>73 | .85<br>6**<br>.00<br>73 | .79<br>7**<br>.00<br>73 | .78<br>7**<br>.00<br>73 | 1<br>7**<br>.00<br>73   |

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

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

**b. Hasil Uji Reliabilitas**

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .624             | 6          |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .644             | 5          |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .641             | 5          |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .767             | 16         |

**c. Hasil Uji Normalitas Data**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | X1                | X2                | Z                 | Y                 |
|----------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| N                                |                | 73                | 73                | 73                | 73                |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000          | -.0995753         | .0000000          | .2511729          |
|                                  | Std. Deviation | 1.0000000         | .91091201         | 1.0000000         | 1.02870997        |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .181              | .180              | .286              | .126              |
|                                  | Positive       | .175              | .173              | .235              | .087              |
|                                  | Negative       | -.181             | -.180             | -.286             | -.126             |
| Test Statistic                   |                | .181              | .180              | .286              | .126              |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .113 <sup>c</sup> | .154 <sup>c</sup> | .078 <sup>c</sup> | .200 <sup>c</sup> |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

## Lampiran 6. Hasil Analisis Jalur

### X ke Z

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .416 <sup>a</sup> | .173     | .150              | .92220060                  |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 12.468         | 2  | 6.234       | 7.330 | .001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 59.532         | 70 | .850        |       |                   |
|       | Total      | 72.000         | 72 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .030                        | .109       |                           | .276  | .784 |
|       | X1         | .278                        | .110       | .278                      | 2.529 | .014 |
|       | X2         | .301                        | .120       | .274                      | 2.496 | .015 |

a. Dependent Variable: Z

**X,Z ke Y**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .560 <sup>a</sup> | .313     | .283              | .87090925                  |

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

b. Dependent Variable: Y

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 23.858         | 3  | 7.953       | 10.485 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 52.335         | 69 | .758        |        |                   |
|       | Total      | 76.194         | 72 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .282                        | .103       |                           | 2.749 | .008 |
|       | X1         | .478                        | .108       | .270                      | 2.569 | .012 |
|       | X2         | .531                        | .119       | .275                      | 2.611 | .011 |
|       | Z          | .552                        | .113       | .245                      | 2.235 | .029 |

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 7. Hasil Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Multikolinearitas**

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

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig.  | Collinearity Statistics |      |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|-------------------------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |       | Tolerance               | VIF  |
| 1     | (Constant)                  | .282       | .103                      |      | 2.749 | .008                    |      |
|       | X1                          | .478       | .108                      | .270 | 2.569 | .012                    | .899 |
|       | X2                          | .531       | .119                      | .275 | 2.611 | .011                    | .901 |

|   |      |      |      |       |      |      |       |
|---|------|------|------|-------|------|------|-------|
| Z | .552 | .113 | .245 | 2.235 | .029 | .827 | 1.209 |
|---|------|------|------|-------|------|------|-------|

a. Dependent Variable: Y

**b. Uji Heteroskedastisitas**

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

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | .675                        | .056       |                           | 12.049 | .000 |
| X1           | .106                        | .059       | .212                      | 1.790  | .078 |
| X2           | -.115                       | .065       | -.211                     | -1.782 | .079 |
| Z            | -.119                       | .062       | -.238                     | -1.929 | .058 |

a. Dependent Variable: RES2

**Lampiran 8. Hasil Uji Hipotesis**

**a. Uji t**

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

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | .030                        | .109       |                           | .276  | .784 |
| X1           | .278                        | .110       | .278                      | 2.529 | .014 |
| X2           | .301                        | .120       | .274                      | 2.496 | .015 |

a. Dependent Variable: Z

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

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|---------------------------|---|------|
|-------|-----------------------------|---------------------------|---|------|

|   |            | B    | Std. Error | Beta |       |      |
|---|------------|------|------------|------|-------|------|
| 1 | (Constant) | .282 | .103       |      | 2.749 | .008 |
|   | X1         | .478 | .108       | .270 | 2.569 | .012 |
|   | X2         | .531 | .119       | .275 | 2.611 | .011 |
|   | Z          | .552 | .113       | .245 | 2.235 | .029 |

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 9. Rtabel**

| N  | The Level of Significance |       | N  | The Level of Significance |       |
|----|---------------------------|-------|----|---------------------------|-------|
|    | 5%                        | 1%    |    | 5%                        | 1%    |
| 3  | 0.997                     | 0.999 | 38 | 0.320                     | 0.413 |
| 4  | 0.950                     | 0.990 | 39 | 0.316                     | 0.408 |
| 5  | 0.878                     | 0.959 | 40 | 0.312                     | 0.403 |
| 6  | 0.811                     | 0.917 | 41 | 0.308                     | 0.398 |
| 7  | 0.754                     | 0.874 | 42 | 0.304                     | 0.393 |
| 8  | 0.707                     | 0.834 | 43 | 0.301                     | 0.389 |
| 9  | 0.666                     | 0.798 | 44 | 0.297                     | 0.384 |
| 10 | 0.632                     | 0.765 | 45 | 0.294                     | 0.380 |
| 11 | 0.602                     | 0.735 | 46 | 0.291                     | 0.376 |
| 12 | 0.576                     | 0.708 | 47 | 0.288                     | 0.372 |
| 13 | 0.553                     | 0.684 | 48 | 0.284                     | 0.368 |
| 14 | 0.532                     | 0.661 | 49 | 0.281                     | 0.364 |
| 15 | 0.514                     | 0.641 | 50 | 0.279                     | 0.361 |
| 16 | 0.497                     | 0.623 | 55 | 0.266                     | 0.345 |
| 17 | 0.482                     | 0.606 | 60 | 0.254                     | 0.330 |
| 18 | 0.468                     | 0.590 | 65 | 0.244                     | 0.317 |
| 19 | 0.456                     | 0.575 | 70 | 0.235                     | 0.306 |
| 20 | 0.444                     | 0.561 | 75 | 0.227                     | 0.296 |

|    |       |       |      |       |       |
|----|-------|-------|------|-------|-------|
| 21 | 0.433 | 0.549 | 80   | 0.220 | 0.286 |
| 22 | 0.432 | 0.537 | 85   | 0.213 | 0.278 |
| 23 | 0.413 | 0.526 | 90   | 0.207 | 0.267 |
| 24 | 0.404 | 0.515 | 95   | 0.202 | 0.263 |
| 25 | 0.396 | 0.505 | 100  | 0.195 | 0.256 |
| 26 | 0.388 | 0.496 | 125  | 0.176 | 0.230 |
| 27 | 0.381 | 0.487 | 150  | 0.159 | 0.210 |
| 28 | 0.374 | 0.478 | 175  | 0.148 | 0.194 |
| 29 | 0.367 | 0.470 | 200  | 0.138 | 0.181 |
| 30 | 0.361 | 0.463 | 300  | 0.113 | 0.148 |
| 31 | 0.355 | 0.456 | 400  | 0.098 | 0.128 |
| 32 | 0.349 | 0.449 | 500  | 0.088 | 0.115 |
| 33 | 0.344 | 0.442 | 600  | 0.080 | 0.105 |
| 34 | 0.339 | 0.436 | 700  | 0.074 | 0.097 |
| 35 | 0.334 | 0.430 | 800  | 0.070 | 0.091 |
| 36 | 0.329 | 0.424 | 900  | 0.065 | 0.086 |
| 37 | 0.325 | 0.418 | 1000 | 0.062 | 0.081 |

**Lampiran 10 Ttabel**

| $F_{\alpha}$ | 0.25    | 0.10    | 0.05    | 0.025   | 0.01    | 0.005   | 0.001   |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| df           | 0.50    | 0.20    | 0.10    | 0.050   | 0.02    | 0.010   | 0.002   |
| 41           | 0.68052 | 1.30254 | 1.68288 | 2.01954 | 2.42080 | 2.70118 | 3.30127 |
| 42           | 0.68038 | 1.30204 | 1.68195 | 2.01808 | 2.41847 | 2.69807 | 3.29595 |
| 43           | 0.68024 | 1.30155 | 1.68107 | 2.01669 | 2.41625 | 2.69510 | 3.29089 |
| 44           | 0.68011 | 1.30109 | 1.68023 | 2.01537 | 2.41413 | 2.69228 | 3.28607 |
| 45           | 0.67998 | 1.30065 | 1.67943 | 2.01410 | 2.41212 | 2.68959 | 3.28148 |
| 46           | 0.67986 | 1.30023 | 1.67866 | 2.01290 | 2.41019 | 2.68701 | 3.27710 |
| 47           | 0.67975 | 1.29982 | 1.67793 | 2.01174 | 2.40835 | 2.68456 | 3.27291 |
| 48           | 0.67964 | 1.29944 | 1.67722 | 2.01063 | 2.40658 | 2.68220 | 3.26891 |
| 49           | 0.67953 | 1.29907 | 1.67655 | 2.00958 | 2.40489 | 2.67995 | 3.26508 |
| 50           | 0.67943 | 1.29871 | 1.67591 | 2.00856 | 2.40327 | 2.67779 | 3.26141 |
| 51           | 0.67933 | 1.29837 | 1.67528 | 2.00758 | 2.40172 | 2.67572 | 3.25789 |
| 52           | 0.67924 | 1.29805 | 1.67469 | 2.00665 | 2.40022 | 2.67373 | 3.25451 |
| 53           | 0.67915 | 1.29773 | 1.67412 | 2.00575 | 2.39879 | 2.67182 | 3.25127 |
| 54           | 0.67906 | 1.29743 | 1.67356 | 2.00488 | 2.39741 | 2.66998 | 3.24815 |
| 55           | 0.67898 | 1.29713 | 1.67303 | 2.00404 | 2.39608 | 2.66822 | 3.24515 |
| 56           | 0.67890 | 1.29685 | 1.67252 | 2.00324 | 2.39480 | 2.66651 | 3.24226 |
| 57           | 0.67882 | 1.29658 | 1.67203 | 2.00247 | 2.39357 | 2.66487 | 3.23948 |
| 58           | 0.67874 | 1.29632 | 1.67155 | 2.00172 | 2.39238 | 2.66329 | 3.23680 |
| 59           | 0.67867 | 1.29607 | 1.67109 | 2.00100 | 2.39123 | 2.66176 | 3.23421 |
| 60           | 0.67860 | 1.29582 | 1.67065 | 2.00030 | 2.39012 | 2.66028 | 3.23171 |
| 61           | 0.67853 | 1.29558 | 1.67022 | 1.99962 | 2.38905 | 2.65886 | 3.22930 |
| 62           | 0.67847 | 1.29536 | 1.66980 | 1.99897 | 2.38801 | 2.65748 | 3.22696 |
| 63           | 0.67840 | 1.29513 | 1.66940 | 1.99834 | 2.38701 | 2.65615 | 3.22471 |
| 64           | 0.67834 | 1.29492 | 1.66901 | 1.99773 | 2.38604 | 2.65485 | 3.22253 |
| 65           | 0.67828 | 1.29471 | 1.66864 | 1.99714 | 2.38510 | 2.65360 | 3.22041 |
| 66           | 0.67823 | 1.29451 | 1.66827 | 1.99656 | 2.38419 | 2.65239 | 3.21837 |
| 67           | 0.67817 | 1.29432 | 1.66792 | 1.99601 | 2.38330 | 2.65122 | 3.21639 |
| 68           | 0.67811 | 1.29413 | 1.66757 | 1.99547 | 2.38245 | 2.65008 | 3.21446 |
| 69           | 0.67806 | 1.29394 | 1.66724 | 1.99495 | 2.38161 | 2.64898 | 3.21260 |
| 70           | 0.67801 | 1.29376 | 1.66691 | 1.99444 | 2.38081 | 2.64790 | 3.21079 |
| 71           | 0.67796 | 1.29359 | 1.66660 | 1.99394 | 2.38002 | 2.64686 | 3.20903 |
| 72           | 0.67791 | 1.29342 | 1.66629 | 1.99346 | 2.37926 | 2.64585 | 3.20733 |
| 73           | 0.67787 | 1.29326 | 1.66600 | 1.99300 | 2.37852 | 2.64487 | 3.20567 |

**Lampiran 11 Hasil Uji Beda Komitmen Karyawan**

**ANOVA**

|               |                | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig. |
|---------------|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Jenis Kelamin | Between Groups | 4.088          | 1  | 4.088       | 12.163 | .003 |
|               | Within Groups  | 1779.474       | 71 | 25.063      |        |      |
|               | Total          | 1783.562       | 72 |             |        |      |
| Umur          | Between Groups | .013           | 1  | .013        | 9.756  | .012 |
|               | Within Groups  | 3784.974       | 71 | 53.309      |        |      |
|               | Total          | 3784.986       | 72 |             |        |      |
| Pendidikan    | Between Groups | .021           | 1  | .021        | 8.777  | .011 |
|               | Within Groups  | 537.650        | 71 | 7.573       |        |      |
|               | Total          | 537.671        | 72 |             |        |      |
| Lama Bekerja  | Between Groups | 24.111         | 1  | 24.111      | 15.226 | .000 |
|               | Within Groups  | 7563.835       | 71 | 106.533     |        |      |
|               | Total          | 7587.945       | 72 |             |        |      |

**Jenis Kelamin**

Duncan<sup>a,b</sup>

| Jenis kelamin | N  | Subset for alpha = 0.05 |         |
|---------------|----|-------------------------|---------|
|               |    | 1                       | 2       |
| Laki-laki     | 44 | 10.0000                 |         |
| Perempuan     | 29 | 11.6667                 | 11.6667 |
| Sig.          |    | .043                    | .028    |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 3.050.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Umur**

Duncan<sup>a,b</sup>

| Umur          | N  | Subset for alpha = 0.05 |         |         |         |
|---------------|----|-------------------------|---------|---------|---------|
|               |    | 1                       | 2       | 3       | 4       |
| 21 – 30 tahun | 37 | 10.0000                 |         |         |         |
| 31 – 40 tahun | 28 | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| 41 – 50 tahun | 4  | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| 51 – 60 tahun | 4  | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| Sig.          |    | .048                    | .043    | .023    | .011    |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 3.050.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Pendidikan**

Duncan<sup>a,b</sup>

| Pendidikan | N  | Subset for alpha = 0.05 |         |         |
|------------|----|-------------------------|---------|---------|
|            |    | 1                       | 2       | 3       |
| D3         | 6  | 10.0000                 |         |         |
| S1         | 65 | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 |
| S2         | 2  | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 |
| Sig.       |    | .008                    | .013    | .028    |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 3.050.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Lama Bekerja**

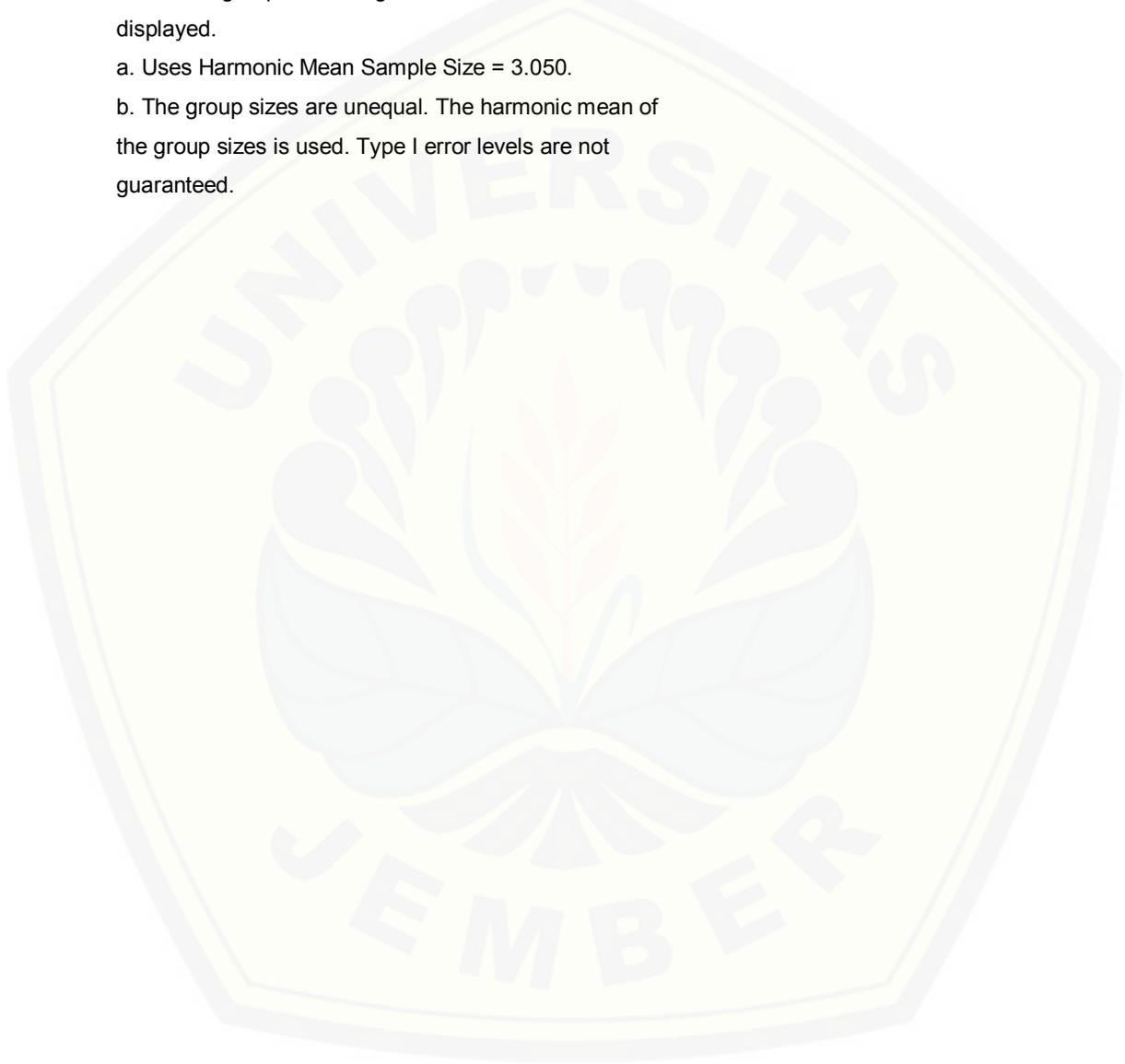
Duncan<sup>a,b</sup>

| Lama Bekerja | N  | Subset for alpha = 0.05 |   |   |   |   |
|--------------|----|-------------------------|---|---|---|---|
|              |    | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 – 5 tahun  | 38 | 10.0000                 |   |   |   |   |

|               |    |         |         |         |         |         |
|---------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 6 – 10 tahun  | 25 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| 11 – 15 tahun | 2  | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| 16 – 20 tahun | 2  | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| > 20 tahun    | 6  | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| Sig.          |    | .028    | .013    | .003    | .001    | .000    |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 3.050.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.



**Lampiran 12. Hasil Uji Beda Kepuasan Kerja**

**ANOVA**

|              |                | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig. |
|--------------|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| JenisKelamin | Between Groups | 4.088          | 1  | 4.088       | 15.163 | .000 |
|              | Within Groups  | 1779.474       | 71 | 25.063      |        |      |
|              | Total          | 1783.562       | 72 |             |        |      |
| Umur         | Between Groups | .013           | 1  | .013        | 7.756  | .022 |
|              | Within Groups  | 3784.974       | 71 | 53.309      |        |      |
|              | Total          | 3784.986       | 72 |             |        |      |
| Pendidikan   | Between Groups | .021           | 1  | .021        | 11.777 | .003 |
|              | Within Groups  | 537.650        | 71 | 7.573       |        |      |
|              | Total          | 537.671        | 72 |             |        |      |
| Lama Bekerja | Between Groups | 24.111         | 1  | 24.111      | 13.226 | .001 |
|              | Within Groups  | 7563.835       | 71 | 106.533     |        |      |
|              | Total          | 7587.945       | 72 |             |        |      |

**JenisKelamin**

Duncan<sup>a,b</sup>

| Jeniskelamin | N  | Subset for alpha = 0.05 |         |
|--------------|----|-------------------------|---------|
|              |    | 1                       | 2       |
| Laki-laki    | 44 | 10.0000                 |         |
| Perempuan    | 29 | 11.6667                 | 11.6667 |
| Sig.         |    | .013                    | .022    |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 3.050.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Umur**

Duncan<sup>a,b</sup>

| Umur          | N  | Subset for alpha = 0.05 |         |         |         |
|---------------|----|-------------------------|---------|---------|---------|
|               |    | 1                       | 2       | 3       | 4       |
| 21 – 30 tahun | 37 | 10.0000                 |         |         |         |
| 31 – 40 tahun | 28 | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| 41 – 50 tahun | 4  | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| 51 – 60 tahun | 4  | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| Sig.          |    | .044                    | .033    | .013    | .001    |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 3.050.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Pendidikan**

Duncan<sup>a,b</sup>

| Pendidikan | N  | Subset for alpha = 0.05 |         |         |
|------------|----|-------------------------|---------|---------|
|            |    | 1                       | 2       | 3       |
| D3         | 6  | 10.0000                 |         |         |
| S1         | 65 | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 |
| S2         | 2  | 11.6667                 | 11.6667 | 11.6667 |
| Sig.       |    | .028                    | .011    | .003    |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 3.050.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Lama Bekerja**

Duncan<sup>a,b</sup>

| Lama Bekerja | N  | Subset for alpha = 0.05 |   |   |   |   |
|--------------|----|-------------------------|---|---|---|---|
|              |    | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 – 5 tahun  | 38 | 10.0000                 |   |   |   |   |

|               |    |         |         |         |         |         |
|---------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 6 – 10 tahun  | 25 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| 11 – 15 tahun | 2  | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| 16 – 20 tahun | 2  | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| > 20 tahun    | 6  | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 | 11.6667 |
| Sig.          |    | .038    | .011    | .009    | .002    | .000    |

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 3.050.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

