

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA PT. PLN (PERSERO) RAYON LAMONGAN**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**NIA FIFID LESTARI NINGSIH**  
NIM: 13510035

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA PT. PLN (PERSERO) RAYON LAMONGAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:

**NIA FIFID LESTARI NINGSIH**  
NIM : 13510035

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

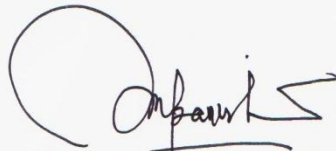
**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA PT. PLN (PERSERO) RAYON LAMONGAN**

**SKRIPSI**

Oleh:

**NIA FIFID LESTARI NINGSIH**  
NIM : 13510035

Telah Disetujui, 06 Juni 2017  
Dosen Pembimbing,



**Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM**  
NIPT. 19750426 20160801 2 042

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,



**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei +**  
NIP. 19750707 200501 1 005

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PLN (PERSERO) RAYON LAMONGAN

### SKRIPSI

Oleh:

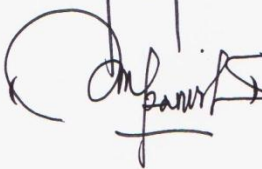
**NIA FIFID LESTARI NINGSIH**

NIM : 13510035

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada Tanggal 11 Juli 2017

#### Susunan Dewan Penguji

#### Tanda Tangan

1. Ketua Penguji  
Hj. Meldona, SE., MM, Ak., CA : (  )  
NIP. 19770702 200604 2 001
2. Sekretaris/Pembimbing  
Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM : (  )  
NIPT. 19750426 20160801 2 042
3. Penguji Utama  
Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si : (  )  
NIP. 19711108199803 2 002



Disahkan Oleh :  
Ketua Jurusan,

**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**  
NIP. 19750707 200501 1 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Nia Ffid Lestari Ningsih  
NIM : 13510035  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PLN (PERSERO) RAYON LAMONGAN.**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 01 Juni 2017

Hormat Saya


Nia Ffid Lestari Ningsih  
NIM 13510035

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT. Taburan cinta dan kasih sayang-Mu telah memberikanku kekuatan dan membekaliku dengan ilmu sehingga atas karunia dan kemudahan yang Engkau berikan akhirnya penelitian sederhana ini dapat terselesaikan.

Sholawat dan salam selalu terlimpahkan kehariban Rasulullah Muhammad SAW. Kupersembahkan penelitian yang sederhana ini kepada orang yang sangat aku sayangi dan aku cintai, Ayah, Ibu beserta keluarga



## HALAMAN MOTTO

Sukses adalah berani bertindak dan punya prinsip  
Rahasia keberhasilan adalah kerja keras dan belajar dari  
kegagalan

*“if you fall a thousand times, stand up millions of times  
Because you do not know how close you are to success”*



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT tuhan semesta alam yang telah memberikan nikmat tiada tara sehingga penelitian ini bisa terselesaikan dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari zaman kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din Al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo M. Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M. Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. Ei selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

5. Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan arahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Ibu, Ayah, Kakak dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual.
7. Sir Bram Novaldi. S., selaku Manajer PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan
8. Seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan yang telah bersedia membantu dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Sahabat-sahabati Manajemen 2013 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin ya Rabbal 'Aalamiin...

Malang, Juni 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab)</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Kajian Teoritis .....	14
2.2.1 Pengembangan Karir .....	14
2.2.1.1 Pengertian Pengembangan Karir .....	14
2.2.1.2 Tujuan Pengembangan Karir .....	17
2.2.1.3 Indikator Pengembangan Karir.....	19
2.2.1.4 Faktor-faktor Pengembangan Karir.....	21
2.2.1.5 Tahap Pengembangan Karir .....	24
2.2.1.6 Pengembangan Karir dalam Perspektif Islam.....	25
2.2.2 Kinerja Karyawan .....	28
2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	28
2.2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan .....	30
2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	32
2.2.2.4 Dampak Kinerja.....	35
2.2.2.5 Kinerja dalam Perspektif Islam .....	36
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	39
2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja. ....	39
2.2.3.2 Fungsi Kepuasan Kerja.....	40
2.2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	41
2.2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	42
2.2.3.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja .....	44
2.2.3.6 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam .....	47

2.2.4 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	49
2.2.5 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja	50
2.2.6 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	50
2.3 Kerangka Hipotesis	51
2.4 Hipotesis	51

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	53
3.2 Lokasi Penelitian	53
3.3 Populasi dan Sampel	54
3.3.1 Populasi	54
3.3.2 Sampel	54
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	55
3.5 Data dan Jenis Data	55
3.5.1 Data Primer	55
3.5.2 Data Sekunder	55
3.6 Metode Pengumpulan Data	56
3.7 Definisi Operasional Variabel	56
3.8 Metode Analisis Data	59
3.8.1 Uji Validitas	60
3.8.2 Uji Reliabilitas	60
3.8.3 Uji Normalitas	61
3.8.4 Uji Linieritas	61
3.8.5 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	61

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian	64
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	64
4.1.2 Visi, Misi PT PLN (Persero) Rayon Lamongan	67
4.2 Uji Instrumen Data	68
4.2.1 Uji Validitas	68
4.2.2 Uji Reliabilitas	70
4.3 Uji Asumsi Klasik	70
4.3.1 Uji Normalitas	70
4.3.2 Uji Linieritas	71
4.4 Analisis Deskriptif	71
4.4.1 Deskripsi Karakteristik Responden	71
4.4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	73
4.4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
4.4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	74
4.4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
4.4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan	75
4.4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	76
4.4.2.1 Variabel Pengembangan Karir (X)	76
4.4.2.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)	80

4.4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	83
4.5 Uji Hipotesis .....	85
4.5.1 Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja .....	85
4.5.2 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	87
4.5.3 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	88
4.6 Pembahasan .....	89
4.6.1 Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja .....	89
4.6.2 Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan .....	91
4.6.3 Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	93
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	97
5.1 Saran .....	98
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	11
Tabel 2.2	Rekapitulasi Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini Secara Keseluruhan .....	14
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	58
Tabel 4.1	Sejarah Perkembangan Industri Kelistrikan di Indonesia.....	64
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas.....	69
Tabel 4.3	Hasil Uji Reliabilitas.....	70
Tabel 4.4	Hasil Uji Normalitas .....	70
Tabel 4.5	Hasil Uji Linieritas.....	71
Tabel 4.6	Karakteristik Responden .....	72
Tabel 4.7	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	73
Tabel 4.8	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
Tabel 4.9	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	74
Tabel 4.10	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	75
Tabel 4.11	Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	75
Tabel 4.12	Kriteria Interpretasi Skor .....	76
Tabel 4.13	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pengembangan Karir .....	77
Tabel 4.14	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	80
Tabel 4.15	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....	83
Tabel 4.16	Hasil Analisis Regresi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	86
Tabel 4.17	Hasil Analisis Regresi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan .....	87
Tabel 4.18	Hasil Analisis Regresi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Hipotesis .....	51
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	88



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Tabulasi Data Responden
- Lampiran 3 : Frekuensi Jawaban Responden
- Lampiran 4 : Uji Instrumen Data
- Lampiran 5 : Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 6 : Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)
- Lampiran 7 : Struktur Organisasi
- Lampiran 8 : Bukti Selesai Penelitian
- Lampiran 9 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 10 : Biodata Peneliti



## ABSTRAK

Nia Fifid Lestari Ningsih. 2017. SKRIPSI. **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan.**

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si, MM.

Kata Kunci : Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

---

Pengembangan karir merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan mampu memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kepuasan kerja mempunyai arti bagi karyawan maupun perusahaan, terutama menciptakan keadaan yang positif didalam lingkungan kerja perusahaan sehingga diharapkan dengan terciptanya kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini tergolong *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan sebanyak 64 responden dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Jenis data yang digunakan berupa data primer yakni mengumpulkan data menggunakan kuesioner dan sekunder berupa dokumen. Analisis data yang digunakan ialah model Analisis Jalur (*path analysis*) dengan alat bantu SPSS versi 16.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Para karyawan merasa puas dengan kebijakan pimpinan yang selalu bersikap objektif dan selalu adil dalam memberikan penilaian. Kemudian program-program pengembangan karir yang diterapkan perusahaan seperti training, workshop dan sebagainya membuat karyawan lebih berpengalaman dan lebih memahami tugas yang harus dijalankan, sehingga karyawan akan memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Melalui program tersebut kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan dilatih dan ditingkatkan, sehingga karyawan dapat optimal dalam menyelesaikan tugasnya dan mencapai kinerja yang maksimal.

## ABSTRACT

Nia Fifid Lestari Ningsih. 2017. THESIS. **Effect of Career Development on Employees Performance Through Job Satisfaction at PT. PLN (Persero) Lamongan District.**

Advisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si, MM.

Keywords : Career Development, Employee Performance, Job Satisfaction.

---

Career development is a part of human resource management that aims to repair and improve the work implementation effectiveness and able to contribute in realizing organizational goals. Job satisfaction has a sense for employees and companies, especially creating a positive condition in company work environment so it is expected with the creation of job satisfaction then the employees performance will increase too. The purpose of this study is to know the career development on employee performance through job satisfaction.

This research is classified to explanatory research with quantitative approach. Samples that used were 64 respondents with saturated sampling technique. The data type that used in the form of primary data is collecting data by using questionnaires and secondary data is documents. Data analysis that used is Path Analysis model with SPSS version 16.0.

The research results indicate that career development has a direct effect on job satisfaction. Career development has a direct effect on employees performance. Career development has no direct effect on employee performance through job satisfaction. Employees are satisfied with the leadership policy that is always objective and fair in assessing. Then the company's career development programs such as training, workshops and so on make employees more experienced and have better understanding the tasks that must be executed, so that employees will have loyalty to the company. Through the program the employees capabilities will be trained and improved, so that employees can be optimal in completing the task and achieve maximum performance.

## مستخلص البحث

نيا فيفيد لستاري نينغسيه. 2017. بحث جامعي. تأثير تطوير الشغل على اجراء الموظفين

باكتفاء العمل في PT.PLN (Persero) فرع Lamongan.

المشرفة : الدكتور فيفين ماهاراني إيكو واتي الماجستير

الكلمات الرئيسية : تطوير الشغل واجراء الموظفين واكتفاء العمل

تطوير الشغل هو جزء من إدارة موارد البشرية الذي يهدف لتحسين ولارتقاء فعالية أداء العمل وقدرة إعطاء الاسهام في تحقيق أهداف التنظيم. لاكتفاء العمل معنى للموظفين وللشركة، مفضل في انشاء الحال الإيجابي في بيئة العمل للشركة ويرجى لاكتفاء العمل أن يرتقي اجراء الموظفين. أهداف لهذا البحث هي لمعرفة تطوير الشغل على اجراء الموظفين باكتفاء العمل.

هذا هو بحث *explanatory research* بنهج كمي. العينات المستخدمة هي أربعة وستين مشارك بتقنية أخذ العينات المنهكة. البيانات المستخدمة هي بيانات أساسية أي جمع البيانات بالاستبانة وبيانات فرعية أي الوثائق. تحليل البيانات المستخدم هو تحليل المسار (*path analysis*) بواسطة SPSS 16.0.

تشير نتائج البحث إلى أن لتطوير الشغل تأثير مباشر على اكتفاء العمل. لتطوير الشغل تأثير مباشر على اجراء الموظفين. ليس لتطوير الشغل تأثير مباشر على اجراء الموظفين باكتفاء العمل. يشعر الموظفون باكتفاء بلباقة الرئيسين المستعدين في اعطاء التقييم. البرنامج لتطوير الشغل الذي طبقه في الشركة كالتدريب وورشه العمل وغير ذلك، أنه يحقق الموظفين أكثر خبرات وأكثر الفهم في وظيفة التي وجبها في الأداء، انطلاقا بذلك للموظفين ولاء على الشركة. بذلك البرنامج سوف يدرب ويرتقى قدرة الموظفين، فسوف للموظفين أداء الوظيفة الأمثل وتحقيق الاجراء الأمثل.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi karena sebagai penentu keberhasilan organisasi (Ardana dkk, 2012). Keberhasilan tersebut sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (Rivai, 2006). Pengembangan organisasi dapat dilihat dari hasil kerja, dimana hasil kerja mencerminkan kinerja (Rivai, 2006). Hasil kerja menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan baik dari sisi kualitas maupun kuantitas (Rivai & Sagala, 2011). Dapat diartikan bahwa kinerja mencerminkan kualitas sebagai hasil konkret yang dapat diamati dan diukur (Rivai, 2006). Melalui kinerja dapat diketahui kualitas sumber daya manusia sehingga dapat menjalankan organisasi sesuai tujuan yang diharapkan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Hasil kerja sesuai dengan tujuan perusahaan akan sangat tergantung pada hasil kerja karyawan.

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kinerja seorang pegawai dikatakan baik apabila ia memiliki motivasi yang tinggi, dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada waktunya, selalu memberikan kontribusi dan memiliki sikap dan perilaku yang baik sesuai standar

kerja yang telah ditentukan baik oleh organisasi maupun nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan ia bekerja. Kinerja dapat dipengaruhi beberapa faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai misalnya kepuasan kerja. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya pengembangan karir (Rivai dan Sagala, 2009). Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2004).

Menurut Samsudin (*dalam* Isyanto dkk, 2013) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketenteraman, dan arti dalam hidup seseorang (Flippo, 1996). Pengembangan karir ditunjukkan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang seras dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggungjawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam dirinya. Menurut (Anoraga, 2001) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu dari segi pekerjaan yang terdiri dari jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja (Sulistiyani, 2003).

Howell dan Dipboye (*dalam* Munandar, 2010) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dari pengertian di atas, bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap kerja karyawan yang bentuknya positif, sikap kerja karyawan merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut (Munandar, 2010) kepuasan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. Dalam bekerja orang-orang memerlukan rasa aman, rasa puas, atau rasa senang.

Biasanya orang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya. Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja, gambaran yang akurat tentang hubungan ini menurut (Anoraga, 2001) apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa dia memiliki suatu harapan, dan dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapannya itu terpenuhi, maka ia akan merasa puas.

Penelitian seperti ini telah banyak dilakukan sebelumnya, Kepha *et al.* (2012) tentang *The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya*, hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian selanjutnya dilakukan oleh Charity (2015) tentang *Effect Of Training And Career Development On Employee Performance: A Case Of Kcb Branches In The North Rift Region, Kenya*, dengan hasil yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan, namun beberapa penelitian lain menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Anlesiya *et al.* (2015) tentang *“The Effect Of Employee Development On Perfomence Of Public Sector Organisations In Ghama: Evidence from Controller and Accountant General’s Department, Accra*, hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan pada kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2016) tentang *Impact Of Training and Development Of Employees On Employee Performance Through Job Satisfaction: A Study Of Telecom Sector Of Pakistan*. Menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak secara langsung mempengaruhi kinerja tetapi melalui kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian dilapangan pengembangan karir sendiri begitu penting bagi perusahaan, terkait mengelola karyawan didalamnya. Dengan pengembangan karir dapat menjadikan kinerja perusahaan lebih baik dikarenakan mendapatkan karyawan yang potensial. Terkait dengan pelaksanaannya, Pak Wisnu menjelaskan bahwa:

*“Pengembangan karir di Perusahaan Listrik Negara didahului dengan mengikuti beberapa cara seperti diklat atau training, pengembangan karir disesuaikan dengan perencanaannya dan kebutuhan perusahaan, kami memetakan penempatan karyawan diperusahaan. Adanya penilaian kinerja sebagai dasar penilaian individu untuk mencapai target yang sudah direncanakan dan diinginkan oleh perusahaan. Kemudian adanya bimbingan dengan mentor ataupun diskusi dengan forum terkait permasalahan dalam karir dan bagaimana cara menyelesaikannya, ataupun kita dapat membuat semacam seminar atau lokakarya jika memang dibutuhkan mendesak”*

Dengan berbagai usaha Perusahaan Listrik Negara diharapkan akan memberikan kepuasan bagi karyawan sehingga mencapai kinerja yang maksimal dengan begitu karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat. Mengingat perlunya pelayanan yang terbaik tersebut, maka diperlukan juga Sumber Daya Manusia yang baik pula. Untuk itu, PT PLN menerapkan pengembangan karir yang direncanakan sesuai dengan misi perusahaan untuk mencapai hasil maksimal. Tidak hanya bagi peningkatan kinerja, tetapi bagi kelangsungan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, PT PLN perlu merencanakan dan mengembangkan karir karyawan dengan dasar dan pertimbangan yang jelas dan terukur, kemudian berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu terdapat perbedaan hasil antara yang satu dengan yang lainnya oleh karena itu maka penulis tertarik untuk meneliti dalam bentuk laporan tugas akhir yang mengambil judul **“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT PLN (Persero) Rayon Lamongan”**.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?

### **1.3. Tujuan**

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

#### **1.4. Manfaat**

Manfaat dari penelitian ini antara lain adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kinerjanya, terutama yang berhubungan dengan pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi pihak PT. PLN yang menghadapi masalah serupa.

4. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut pengembangan karir, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

1. Khan *et al.* (2016) yang meneliti tentang “*Impact Of Training and Development Of Employees On Employee Performance Through Job Satisfaction: A Study Of Telecom Sector Of Pakistan*”. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis Regresi sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak positif dari pelatihan, pengembangan dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan dan mereka akan memenuhi tugas mereka dengan banyak tanggung jawab dengan kinerja terbaik.
2. Charity (2015) yang meneliti tentang *Effect Of Training And Career Development On Employee Performance: A Case Of Kcb Branches In The North Rift Region, Kenya*. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Anlesiya *et al.* (2015) meneliti tentang “*The Effect Of Employee Development On Performance Of Public Sector Organisations In Ghana: Evidence From Controller and Accountant General’s Department, Accra*”. Penelitian ini

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis korelasi dan regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh tidak signifikan pada kinerja organisasi.

4. Ambarwati dkk (2015) dalam penelitiannya mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt. Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya Batu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan.
5. Charisma dkk (2014) dalam penelitiannya mengetahui Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan Ud Surya Raditya Negara. Variabel independennya stress kerja dan kepuasan kerja, variabel dependennya penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif kausal. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuisioner, pencacatan dokumen dan wawancara. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian (1) ada pengaruh positif dan signifikan stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) ada hubungan negatif dan signifikan stress kerja dengan kepuasan karyawan, (3) ada pengaruh negatif dan signifikan stress kerja terhadap kinerja karyawan, dan (4) ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada bagian kinerja penjualan UD Surya Raditya Negara.

6. Dewi (2014) yang meneliti tentang Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Swalayan Dinasti Pare Kediri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan inisiatif individu dan inisiatif organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi perlu adanya pengembangan terhadap inisiatif individu, karena belum berpengaruh signifikan.
7. Kepha *et al.* (2012) yang meneliti tentang “*The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat uji validitas, reabilitas dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  
Kemudian penelitian ini difokuskan meneliti tentang “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan”. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat uji statistik *Path Analysis*.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Khan <i>et al.</i> (2016) <i>Impact Of Training and Development Of Employees On Employee Performance Through Job Satisfaction: A Study Of Telecom SectorOf Pakistan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan dan Pengembangan karir</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	Analisis Regresi sederhana	dampak positif dari pelatihan, pengembangan dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan dan mereka akan memenuhi tugas mereka dengan banyak tanggung jawab dengan kinerja terbaik.
2	Charity (2015) <i>Effect Of Training And Career Development On Employee Performance: A Case Of Kcb Branches In The North Rift Region, Kenya.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan dan Pengembangan karir</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	analisis Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama dan Judul penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Anlesiya <i>et al.</i> (2015) <i>The Effect Of Employe Development On Perfomence Of Public Sector Organisations In Ghana: Evidence From Controller and Accountant General's Department, Accra</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Karyawan</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	korelasi dan regresi linear sederhana	- Pengembangan karyawan berpengaruh tidak signifikan pada kinerja organisasi
4	Ambarwati dkk (2015) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Kusuma Satria Dinasatri Wisatajaya Batu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Karir</li> <li>• Kepuasan Kerja Karyawan</li> </ul>	Regresi linear sederhana	- Pengembangan karir berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Charisma dkk (2014) Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan Ud Surya Raditya Negara.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres kerja</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	Regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada pengaruh positif dan signifikan stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Ada hubungan negatif dan signifikan stress kerja dan kepuasan kerja karyawan</li> <li>- Ada pengaruh negatif dan signifikan stress kerja</li> <li>- Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
6	Dewi (2014) yang meneliti tentang Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Swalayan Dinasti Pare Kediri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Karir</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	analisis regresi linier berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inisiatif individu dan inisiatif organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi perlu adanya pengembangan terhadap inisiatif individu, karena belum berpengaruh signifikan</li> </ul>
7	Kepha <i>et al.</i> (2012) <i>The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Pengembangan Karyawan</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Validitas, Reliabilitas dan Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian diatas, peneliti membuat persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2.2**  
**Rekapitulasi persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini secara keseluruhan**

Persamaan	Perbedaan
Ingin mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan Metode Analisis Jalur (Path Analysis) b. Sampel yang digunakan adalah PT PLN (Persero) Rayon Lamongan c. Variabel yang digunakan terdiri dari pengembangan karir (X), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja (Z). d. Tahun penelitian

## 2.2.Kajian Teoritis

### 2.2.1. Pengembangan Karir

#### 2.2.1.1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Dubrin pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2013).

Kemudian menurut Hall (*dalam* Sutrisno, 2009), karir adalah persepsi orang mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut (dimulai pertama seseorang bekerja sampai dengan sekarang).

Terdapat beberapa pengertian pengembangan karir sebagai berikut:

1. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.

Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari jabatan itu ditempati selama kehidupannya sebagai pekerja, sejak awal memasuki suatu perusahaan, sampai saat berhenti, baik karena pensiun atau berhenti/diberhentikan maupun karena meninggal dunia. Oleh karena pengertian ini dilihat dari segi jabatan yang berada diluar diri seseorang pekerja, maka disebut sebagai pengertian obyektif.

2. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.

Pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah meningkatkan kemampuan mental, yang terjadi karenan pertambahan usia. Pengembangkn mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah perusahaan, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Oleh karena perubahan itu berkenaan dengan proses mental yang berada didalam diri tiap pekerja sebagai individu, maka disebut juga pengertian subyektif.

3. Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja (Sutrisno, 2009).

Dari ketiga pengertian pengembangan karir tersebut diatas, terlihat bahwa pengertian pertama dan kedua mengakui pengembangan karir yang bersifat individual, merupakan bagian dari ketentuan nasib seseorang sebagai manusia.

Dengan kata lain setiap pekerja telah ditetapkan jabatannya oleh Tuhan yang Maha Esa, selama menjalani kehidupannya. Akan tetapi nasib tidak diketahui manusia, maka dapat dimanipulasi melalui kesempatan berusaha secara maksimal, agar mencapai karir yang sukses dan memberikan keputusan. Pengembangan karir harus diusahakan secara aktif, dengan tidak sekedar menunggu kematangan dan pertambahan usia. Disamping itu jabatan yang disebut pengertian pertama, tidak boleh sekedar ditunggu, tetapi harus diperjuangkan. Oleh karena itulah didalam pengertian yang ketiga dikatakan bahwa pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang dihadapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan pendapatan jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. Namun harus diakui bahwa semua usaha formal yang dilakukan, yang membawa seseorang dalam suatu jabatan, pada dasarnya adalah nasib juga. Dengan usaha formal peluang untuk memperoleh nasib yang lebih baik, akan lebih besar daripada tidak melakukan suatu kegiatan apapun juga. Usaha formal dapat mengubah nasib dilingkungan suatu perusahaan itulah yang disebut pembinaan karir, salah satu kegiatan manajemen SDM (Nawawi, 2008).

Sedangkan menurut (Rivai, 2004) dalam suatu organisasi atau perusahaan, pengertian pengembangan karir adalah perkembangan vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami oleh seseorang dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.

Dari pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kompensasi

serta kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan selama masa kerjanya sehingga mampu mencapai jenjang jabatan atau kepangkatan.

### **2.2.1.2. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir dikemukakan oleh Dubrin (*dalam* Mangkunegara, 2013) adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir 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.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

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

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

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

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

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

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

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

7. Mengurangi turnover dan biaya pegawai.

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

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keuanan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

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

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya (Anwar, 2013).

### 2.2.1.3. Indikator Pengembangan karir

Indikator-indikator pengembangan karir menurut (Wahyudi, 2002) diantaranya sebagai berikut:

1. Penilaian

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

2. Prestasi kerja

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

3. Latar belakang pendidikan

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

4. Pelatihan

Pelatihan yang terprogram dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.

5. Pengalaman kerja

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

6. Kesetiaan pada perusahaan

Kesetiaan pada perusahaan dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang.

Menurut Siagian (2012), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

- d. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

Dengan demikian manajemen karir merupakan mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan akan sumber daya manusia yang baik untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

#### **2.2.1.4. Faktor-faktor Penentu Karir**

Ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan. Untuk itulah kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik, bila karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi. Kelima faktor tersebut adalah:

- 1) Sikap atasan dan rekan sekerja

Orang yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik.

## 2) Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap diperdebatkan. Apakah seseorang yang berpengalaman atau sudah senior itu sudah pasti mampu memberikan kontribusi yang lebih baik dari pada junior? Atau, dengan kata lain orang yang berpengalaman itu pasti lebih baik? Hal ini masih sulit dijawab, karena dalam kenyataan ada junior justru lebih baik dari pada senior. Misalnya, ada pegawai baru yang bekerjanya lebih baik daripada pegawai lama dalam hal pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Akan tetapi, beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga mempertimbangkan pada kemampuan dan keahliannya.

## 3) Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk disebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi dosen, maka minimal harus berpendidikan sarjana. Contoh lain untuk bisa menduduki jenjang atau golongan IV harus mempunyai pendidikan minimal strata dua (S-2). Dari kenyataan tersebut dapat dilihat bahwa faktor pendidikan mempengaruhi kemuluan karir seseorang. Belum lagi kita melihat performa seseorang secara obyektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya ada ditemukan sebaliknya, itu tentu

ada kesalahan-kesalahan dalam proses pembelajaran, penilaian, dan sebagainya.

#### 4) Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan kerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karir akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

#### 5) Faktor nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Adanya faktor nasib yang turut memenuhi harus kita yakini ada, karena dalam kenyataan ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itu dalam mengeliminasi nasib ini, maka sangat tepat bila kita bersandar pada filosofi orang Yunani, yaitu *ora et labora*, berdoa dan bekerja. Untuk itulah, dalam meraih karir yang lebih baik selain kita harus berusaha kerja keras, maka harus diikuti juga dengan doa agar nasib yang misteri ini menjadikan kita yang terbaik, bukan sebaliknya (Sutrisno, 2009).

Sedangkan menurut Devis & Werther (*dalam* Meldona, 2009) ada lima faktor yang terkait dengan karir yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan dalam karir

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

2. Perhatian dengan penyeliaan

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

3. Kesadaran tentang kesempatan

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk meningkatkan karir.

4. Minat kerja

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

#### **2.2.1.5. Tahap Pengembangan Karir**

Menurut Alwi (*dalam* Meldona, 2009) untuk mengarahkan pengembangan karir agar memberikan keuntungan bagi individu dan perusahaan, maka departemen SDM dapat melakukan siklus program pengembangan yang terdiri dari:

1. Tahap *preparing*

- a. Meramalkan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan
- b. Pengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuannya
- c. Pelatihan kepemimpinan.

2. Tahap *profiling*
  - a. Penilaian kinerja
  - b. Melakukan audit SDM (*skill inventory*)
3. Tahap *targetting*
  - a. Memberikan informasi tentang perencanaan suksesi yang telah disusun
  - b. Memberikan informasi melalui sistem *job posting*
4. Tahap *strategizing*
  - a. Menginformasikan jalur dan jenjang karir (*career path*) yang bisa dilalui oleh karyawan
  - b. Memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai problem yang mereka hadapi untuk meneliti karir yang diinginkan (*counseling*).
5. Tahap *implementing*

Melakukan pelatihan dan pengembangan melalui *on the job training*, sistem mentoring dan pembinaan (*coaching*).
6. Tahap *sustaining*
  - a. Menyediakan kompensasi yang fair, dan *reward* yang akan diterima
  - b. Melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan.

#### **2.2.1.6. Pengembangan Karir dalam Perspektif Islam**

Dalam Islam pengembangan karir juga dianjurkan . Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an surah (Al- Mujadilah ayat 11) dijelaskan bahwa Allah akan mengangkat derajat (kehidupan yang lebih baik) bagi orang yang beriman dan berilmu.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ  
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya:

*Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Mujadilah : 11)*

Menurut tafsir Muyassar (Al-Qarni: 2008) yaitu wahai orang-orang yang beriman, apabila kalian diperintah untuk berlapang-lapang di majelis untuk mempersilakan saudara kalian duduk bergabung maka hendaklah seorang Muslim berlapang-lapang agar saudaranya bisa duduk pula dalam majelis, niscaya Allah akan meluaskan rezki dan pahala kalian. Apabila kalian diminta membubarkan diri dari majelis karena salah satu sebab maka bubarlah, niscaya Allah SWT meninggikan kedudukan orang-orang yang beriman diantara kalian menurut kadar iman mereka dan mengangkat kedudukan orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat dalam karunia dan pahala karena keutamaan ilmu. Ilmu pengetahuan akan datang setelah adab majelis dipenuhi, karena itulah orang-orang yang berilmu lebih paham daripada selain mereka tentang adab dan akhlak. Allah SWT Maha Mengetahui segala sesuatu, tidak ada yang samar bagi-Nya. Tidak ada perkara yang terlupakan sari-Nya. Allah SWT akan membalas setiap orang sesuai dengan perbuatannya.

Ayat ini mengungkapkan bahwa ditinggikannya derajat ini menunjukkan atas besarnya keutamaan, dan ketinggian disini mencakup ketinggian maknawiyah didunia dengan tingginya kedudukan (kenaikan jabatan atau pangkat) dan mencakup pula ketinggian diakhirat dengan tingginya kedudukan dijannah. Sedangkan orang yang berilmu adalah orang yang memiliki pengetahuan yang luas, dengan bekerja setiap pegawai harus menguasai tugasnya. Agar karyawan lebih menguasai setiap pekerjaannya maka dibekali dengan pengadaan pelatihan oleh perusahaan. Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT surat Al-An'am ayat 132:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رُبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

Artinya:

*Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan. (Al-an'am: 132)*

Penafsiran ayat diatas menurut tafsir Muyassar (Al-Qarni: 2008) yaitu setiap orang yang beriman ataupun yang kafir memperoleh kedudukan sesuai usaha yang mereka lakukan didunia. Mereka diberi pahala atau siksa yang sesuai dengannya. Semua itu diperhitungkan dengan cermat oleh Allah SWT, tanpa ada kezaliman sedikit pun. Orang-orang yang beriman pun memperoleh beberapa tingkatan kenikmatan, sedangkan orang-orang yang kafir memperoleh beberapa tingkatan siksa di Neraka Jahim. Perbedaan tingkatan dalam pahala ataupun siksa merupakan wujud keadilan Allah swt.

Ayat diatas jika dikorelasikan dengan pengembangan karir adalah adanya kerja keras yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai keteguhan hati dalam

bekerja. seseorang yang mempunyai ketekunan dalam bekerja akan ditingkatkan derajat (jabatan) sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya dan karyawan diharuskan untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan agar bertambah ilmunya serta pengetahuannya.

Dari beberapa ayat yang telah dipaparkan diatas maka dapat dipahami bahwa pengembangan karir juga dibahas dalam agama islam karena itu merupakan salah satu bentuk timbal balik perusahaan dan salah satu upaya untuk memenuhi kewajibannya untuk mensejahterakan para pegawainya.

## **2.2.2. Kinerja Karyawan**

### **2.2.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Suatu organisasi penilaian kinerja adalah instrumen yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah bagaimana organisasi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan pekerjaan individu ataupun kelompok. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai sebuah proses mengevaluasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Sani dan Masyhuri, 2010).

Tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai bahan evaluasi dan pengembangan:

#### **1. Evaluasi**

Yaitu usaha untuk membandingkan kinerja karyawan satu dengan lainnya terhadap standar kerja yang sudah ditentukan. Tujuan dari evaluasi ini maka

organisasi akan mudah untuk menentukan besarnya gaji dan upah, sistem kompensasi, sistem promosi dan pemecatan dll.

## 2. Pengembangan

Yaitu usaha untuk memberikan semangat dan memotivasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja dalam upaya peningkatan karir. Dengan melakukan pengembangan SDM yang baik maka tujuan agar karyawan mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi tercapai, yang pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan kinerja.

Sementara itu pengertian kinerja menurut (Mangkunegara, 2001) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, keberhasilan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Sedangkan menurut (Handoko, 2000), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Selain itu, kinerja yang dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas (Sani dan Masyhuri, 2010).

Menurut (Robbins, 2007) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja

pada umumnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan beberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau yang diberikan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil kerja seorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab serta wewenang yang diberikan oleh perusahaan tersebut dengan tujuan untuk mencapai visi, misi perusahaan dengan tidak melanggar aturan yang berlaku dan sesuai dengan norma-norma, moral dan etika.

Menurut (Nawawi, 2006) kinerja seseorang dilingkungan organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari dua orientasi, yaitu:

- 1) Orientasi proses yang menyangkut efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan dari sudut metode atau kerja yakni mudah/tidak sulit, sedikit menggunakan tenaga dan pikiran(ringan), hemat dan/atau tepat waktu atau cepat, hemat bahan dan rendah pembiayaan.
- 2) Orientasi hasil dalam arti dengan proses seperti pencapaian hasil dengan kriteria produktivitas tinggi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang sesuai keinginan konsumen.

#### **2.2.2.2. Indikator Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2002) mengemukakan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, yakni sebagai berikut:

1. Kualitas output

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Kuantitas output

Kuantitas output menerangkan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan yang berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa dapat dihasilkan.

3. Jangka waktu output

Menerangkan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang telah ditentukan.

4. Kehadiran ditempat kerja

Menerangkan tentang jumlah absensi, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani karyawan tersebut.

5. Bekerja sama

Menerangkan bagaimana keadaan masing-masing karyawan, apakah membantu atau menghambat dari teman sekerjanya.

Kemudian menurut Gomess (*dalam* Mangkunegara, 2001) terdapat beberapa standart yang cara pengukuran atas pelaksanaan kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan yaitu waktu yang sesuai direncanakan.

### 2.2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Handoko, 2008) menyatakan ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja seseorang. Seseorang bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek lainnya.

#### 1) Motivasi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, semakin besar motivasi kerja karyawan semakin tinggi kinerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja.

#### 2) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dan mendorong dan mempengaruhi semangat kerja seseorang dapat bekerja dengan baik dan secara langkung akan memengaruhi kinerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karena jika karyawan puas dengan pekerjaannya maka kinerjanya akan baik.

#### 3) Stres

Stres kerja yang dialami oleh seseorang tentunya akan merugikan organisasi yang bersangkutan karena kinerja yang dihasilkan akan menurun, tingkat absensi tinggi dan *turnover* yang tinggi.

#### 4) Kondisi Fisik Pekerjaan

Kondisi fisik tempat kerja yang aman dan sehat diperlukan oleh setiap pegawai. Kondisi kerja yang demikianlah seseorang dapat bekerja secara

tenang, sehingga hasil kerjanya pun dapat diharapkan memenuhi standart yang telah ditetapkan.

#### 5) Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem kompensasi yang baik akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja seseorang sesuai yang diinginkan organisasi.

#### 6) Desain Pekerjaan

Ada banyak upaya diarahkan untuk konsep dan mengukur struktur desain pekerjaan. Hal tersebut diketahui jika pekerjaan dirancang dengan baik, kepuasan kerja dan kualitas kinerja akan meningkat.

Menurut Stoner (*dalam* Sutrisno, 2010) ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain:

##### 1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi, oleh karena itu dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

##### 2. Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan

pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang berhak.

### 3. Pengembangan karir

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

Pengembangan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, karena karyawan yang diberikan kesempatan untuk mempromosikan jabatannya atau menaikan jenjang karirnya di lingkungan kerjanya karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang optimal, dalam artian dalam setiap pekerjaanya karyawan akan melakukan dengan sebaik mungkin untuk mencapai kinerja yang paling baik.

### 4. Komunikasi

Para manajer jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program

pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

#### **2.2.2.4. Dampak kinerja**

Menurut Umam (2010), beberapa dampak dari adanya kinerja, adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian target. Saat setiap pekerja dan pimpinan bertindak efektif dengan energi positif, untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target; maka saat itu, energy positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik.
2. Loyalitas. Loyalitas memiliki beberapa unsur antara lain: adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan, tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik organisasi. Semakin baik kinerja seseorang, semakin tinggi tingkat loyalitasnya.
3. Pelatihan dan pengembangan. Semakin baik kinerja seseorang, semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Semakin buruk kinerja seseorang, semakin tinggi kebutuhan seseorang untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.
4. Promosi. Kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi.
5. Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

6. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

#### 2.2.2.5. Kinerja dalam Perspektif Islam

Agama Islam menghendaki umatnya untuk bekerja. Dalam Islam, bukan semata menjadi kebutuhan, namun merupakan suatu kewajiban dan ibadah. Setiap muslim yang berkemampuan wajib hukumnya bekerja sesuai bakat dan kemampuannya. Seseorang yang bekerja dengan sungguh-sungguh akan bertambah martabat dan kemuliaannya. Semakin sungguh-sungguh seseorang dalam melaksanakan sesuatu amal dan pekerjaan, maka akan mendapatkan hasil yang semakin baik pula (Rivai, 2009).

Bekerja dalam Islam hakikatnya merupakan kesempatan untuk berbuat kebajikan (Munir, 2007). Perintah bekerja dalam Islam ditegaskan dalam firman Allah sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya, *Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (QS. At-Taubah: 105)*

Menurut tafsir Muyassar, ayat diatas ditafsirkan bahwa Rasulullah SAW diperintahkan untuk menyeru kepada orang-orang yang bertaubat, "kerjakanlah amal sholeh dan lakukanlah kebaikan. Allah SWT akan melihat amal perbuatan kalian yang baik maupun yang buruk. Rasul-Nya yang mulia dan juga hamba-

hamba-Nya yang sholeh akan melihat perbuatan itu. Mereka adalah saksi-saksi Allah SWT di bumi-Nya. Dan kalian akan kembali kepada Allah SWT. Yang Maha Mengetahui yang samar dan yang tampak yang ghaib dan yang terungkap, dari pekerjaan maupun amal perbuatan, Dia Swt akan mengabarkan kepada kalian segala amal itu, dan membalasmu atasnya. jika amal perbuatan kalian baik, maka balasanannya juga baik, dan jika amal perbuatan kalian buruk maka balasannya pun buruk” (Al-Qarni, 2007).

Berdasarkan ayat diatas, dapat diketahui bahwa Allah SWT memerintahkan manusia untuk menggunakan kesempatan hidup di dunia dengan giat bekerja dan beramal. Allah SWT menegaskan bahwa tidak ada satu amal dan pekerjaan yang terlewatkan untuk mendapatkan imbalan di hari akhir, karena semua amal dan pekerjaan manusia akan disaksikan oleh Allah SWT, Rasulullah SAW. dan orang-orang mukmin yang lain. Pada hakikatnya kehidupan di dunia merupakan kesempatan tak terulang untuk berbuat kebajikan bagi orang lain, sehingga Islam sangat mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras. Hal ini sekaligus untuk menguji kesiapan orang mukmin yang baik dan tekun dalam bekerja. Di sisi lain, Rasulullah SAW menekankan kepada umat agar tidak menjadi umat yang pemalas dan suka meminta. Pekerjaan apapun meski tampak hina di mata orang banyak, lebih baik dan mulia dari pada memperoleh harta dengan meminta-minta (Munir, 2007). Allah berfirman dalam surat Al-Bayyinah ayat 5:

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ  
وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ ﴿١٠٦﴾

*Artinya, “Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus.*

Menurut tafsir Al-misbah, hanif adalah lurus. Sehingga Islam merupakan agama yang berada dalam porsi tengah, tidak cenderung kepada materialisme yang mengabaikan hal-hal spiritual, tetapi juga tidak spiritualisme murni yang mengabaikan hal-hal yang bersifat materi (Shihab: 2003).

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap individu diwajibkan mentaati perintah dan menjauhi larangan-nya dalam semua aspek kehidupan, baik dalam ibadah ritual seperti sholat maupun dalam ibadah sosial. Allah telah menjanjikan balasan bagi orang yang banyak melakukan kebaikan (amal sholeh) dengan kehidupan yang baik (*thoyyib*). Selain memperbanyak amal sholeh, seorang muslim juga dituntut untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan target. Inilah kemudian yang disebut dengan profesional. Nabi SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ

*Artinya:*

*“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (HR. Thabrani)*

Sifat seseorang yang terdorong untuk bekerja keras demi mencapai standar tertinggi akan dapat menimbulkan masalah sosial maupun individu yang hanya

mementingkan keuntungan diri sendiri tanpa memperdulikan orang lain (Ancok dan Suroso, 1995). Oleh karena itu dibutuhkan sebuah mekanisme yang baik dalam mengatasi dampak negatif tersebut. Mekanisme ini dapat diperoleh dari dalam Al-Qur'an. Kebutuhan berprestasi menurut Al-Qur'an. Kebutuhan berprestasi menurut Al-Qur'an bersifat duniawi dan ukhrawi yang tidak berorientasi pada kepentingan diri sendiri, tetapi kepada Allah. Dalam Islam, orang bekerja bukan untuk mencari pengakuan dari orang lain terhadap prestasi yang dibuatnya, tetapi yang dicari dalam bekerja adalah pengakuan dari Allah.

### **2.2.3. Kepuasan Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Menurut As'ad, kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan (Sani dan Masyhuri, 2010).

Brayfield, Arthur dan Rothe (*dalam* Sani, 2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang dengan pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang

dari pekerjaan tersebut dan apa yang akan diperoleh dari hasil tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas karena mempunyai banyak pilihan dan banyak mendapatkannya.

Kesimpulan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri (Lijan, 2012).

### **2.2.3.2. Fungsi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan terutama karyawan ahli/profesional yang sangat besar peranannya dalam pengoperasian perusahaan.

Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja biasanya mempunyai kehadiran dan perputaran yang baik, kurang aktif dalam sekitar kerja, dan terkadang prestasi kerjanya lebih baik dari pada yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Sebaliknya, apabila para karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja maka konsekuensi-konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan adalah kemangkiran, kelambanan, perputaran kerja, pengunduran diri lebih awal, aktif dalam sekitar kerja, terganggunya kesehatan fisik dan mental para karyawannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun

perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif didalam lingkungan kerja atau perusahaan (Sani dan Masyhuri, 2010).

### 2.2.3.3. Indikator Kepuasan Kerja

Luthan (2004) menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian
3. Upah dan promosi
4. Sikap rekan kerja dan atasan
5. Kondisi lingkungan kerja

Menurut As'ad (*dalam* Sani dan Masyhuri, 2010) indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan promosi dan sebagainya.
2. Kepuasan fisik, yaitu indikator yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan, peraturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan suhu atau ruangan, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan, dan umur karyawan.
3. Kepuasan sosial, yaitu indikator yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya, dan dengan lingkungan sekitar perusahaan.

4. Kepuasan psikologi, yaitu indikator yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini mencakup minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

#### **2.2.3.4. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Sulistiyani (2003) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Pangkat, kedudukan, dan kesempatan promosi jabatan adalah pengembangan karir seseorang karyawan, faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja karena karyawan yang mempunyai pangkat, kedudukan dan kesempatan promosi jabatan maka karyawan tersebut akan puas dengan pekerjaannya. Jika karyawan puas dengan pekerjaan tersebut kinerja akan semakin membaik.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (*dalam Sutrisno, 2009*) adalah:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.

2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Terdapat banyak variabel yang menyebabkan puastidaknya seseorang dalam pekerjaannya. Menurut Kreitner dan Kinicki (*dalam* Lijan, 2012), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

1. *Need fulfillment* (penemuan kebutuhan)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam hal ini terkait dengan teori jenjang kebutuhan dari Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklarifikasikan secara jenjang dalam lima tingkatan.

2. *Discepancies* (perbedaan)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Jika kenyataan lebih kecil dari yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan, akan tetapi jika sebaliknya yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

3. *Vallue attainment* (pencapaian nilai)

Pencapai nilai dalam hal ini menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

4. *Equity* (keadilan)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Peuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria atau urukan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional. Setidaknya tercemin bahwa yang berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

5. *Dispositional/genetic component* (komponen genetik)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja, dan lain-lain) maupun eksternal.

### **2.2.3.5. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja yaitu:

1. Dampak terhadap produktivitas

Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Menurut Vroom (*dalam Sutrisno, 2009*) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja. Lawler dan Porter (*dalam Sutrisno, 2009*), mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

## 2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan dalam organisasi untuk menahan mereka. Menurut Streers dan Rhodes (*dalam Sutrisno, 2009*),

mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

### 3. Dampak terhadap kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser (*dalam* Sutrisno, 2009) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kasualnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan kanap mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

### 2.2.3.6. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Dalam islam dapat dijelaskan dalam QS. At-Taubah ayat 59 yang berbunyi:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ  
 مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ ﴿٥٩﴾

Artinya:

*“Jikalau mereka bersungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasulnya kepada mereka, dan berkata: cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, sesungguhnya kami orang-orang yang berharap kepada Allah, “(tentulah demikian itu lebih baik dari mereka)”.* (QS. At-Taubah: 59)

Menurut tafsir muyassar (Al-Qarni, 2008) yaitu andai orang-orang munafik itu sudi menerima rezki yang diberikan Allah SWT kepada mereka lewat tangan Rasulullah SAW berupa harta pampasan perang san semisalnya, dan berkata, “Allah SWT telah mencukupkan kami dan tidak akan menyia-nyiakan kami, serta akan mengurus perkara kami, memberi rezki kepada kami dengan rezki-Nya yang luas lagi banyak, karena karunia-Nya tak terbatas, dan pemberian-nya tidak bisa ditolak, dan Rasulullah SAW akan memberikan kami dimasa yang akan datang rezki yang lebih banyak dan lebih utama. Kami berharap pada karunia Allah SWT dan pemberian-Nya”, disertai prasangka yang baik, niscaya sikap mereka ini lebih baik bagi mereka.

Dari ayat tersebut dijelaskan manusia harus ridha (puas) dengan apa yang telah diberikan Allah SWT dan Rasul-Nya, dan Allah SWT satu-satunya tempat berharap. Karena karunia Allah SWT akan diberikan di dunia dan di akhirat kelak.

Dalam islam rasa puas juga dikenal dengan rasa syukur. Rasa syukur adalah berterima kasih atas segala pemberian yang diberikan oleh Allah SWT. Sekecil apapun pemberian yang didapat, mereka akan selalu bersyukur karena mereka yakin bahwa kenikmatan yang disyukuri akan melipat gandakan kenikmatan-kenikmatan seperti surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ<sup>ط</sup> وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Artinya:

*Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih.*

Penafsiran dari ayat diatas menurut tafsir Muyassar (Al-Qarni, 2008) yaitu dan Musa as berkata kepada kamunya, “Allah SWT sudah menetapkan serta memutuskan bahwa sesungguhnya jika kalian bersyukur kepada-Nya atas segala nikmat-Nya dan mengerjakan ketaatan kepada-Nya dan meninggalkan maksiat kepada-Nya, niscaya Dia akan menambah karunia-Nya yang luas dan anugerah-Nya yang besar kepada kalian. Sesungguhnya nikmat tak akan dicabut kecuali kalau tidak disyukuri. Andaikan kalian mengingkari nikmat Allah SWT, meninggalkan ketaatan kepada-Nya, dan bermaksiat terhadap-Nya, niscaya Allah SWT akan menyiksa kalian dengan siksaan yang pedih atas perbuatan buruk kalian”.

Ayat ini mengungkapkan rahasia hidup berkelimpahan, bukan hanya berkelimpahan material, melainkan kelimpahan dalam semua aspek kehidupan,

termasuk hubungan yang penuh cinta, kesehatan prima, serta kreativitas dan produktivitas tinggi.

Sehingga dapat dikatakan bahwa jika kita mau bersyukur maka nikmat yang Allah SWT berikan akan tambah yang semakin besar. tetapi sebaliknya jika kita tidak mau bersyukur maka Allah SWT akan memberikan balasan yang sangat pedih. Berikut ini hadits tentang kepuasan kerja (Diana, 2012)

حَيْرُ الْكَسْبِ كَسْبُ يَدِ الْعَامِلِ إِذَا نَصَحَ (زواه احمد)

Nabi Muhammad SAW bersabda: *“Usaha yang paling baik adalah hasil karya seseorang dengan tanganya jika ia jujur (bermaksud baik).”* (HR. Ahmad).

Nabi bersabda bahwa usaha yang paling baik adalah berbuat sesuatu dengan tanganya sendiri dengan syarat jika dilakukan dengan baik dan jujur (Diana, 2012). Hal itu berarti juga ada kepuasan ketika menjalankan sebuah usaha dengan tangan sendiri dan dilakukan dengan jujur.

#### **2.2.4. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun faktor eksternal. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang berhubungan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik (Rivai, 2009). Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dan dalam pekerjaan dengan cara meningkatkan

pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka (Hariandja, 2002).

#### **2.2.5. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Dessler (1997) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategi yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, *turnover* yang lebih rendah, perbaikan dan penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2008).

Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat mewujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan (Ekayadi, 2009). Beberapa penelitian telah dilakukan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Ekayadi (2009) dan Nugroho dan Kunartinah (2012) mengemukakan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan.

#### **2.2.6. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang

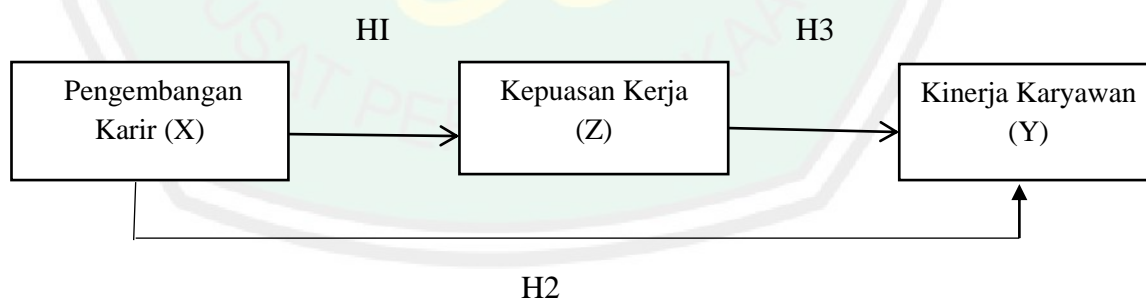
sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006).

Charisma (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja terhadap kinerja karyawan. Kuswadi (2004) menjelaskan bahwa karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang tinggi dan bekerja lebih produktif.

### 2.3. Kerangka Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka model hipotesis penelitian ini ingin menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Rayon Lamongan

**Gambar 2.1**  
**Model Hipotesis**



### 2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Emory (dalam Sani dan Maharani, 2013) hipotesis adalah rumusan pernyataan yang bersifat sementara dari suatu permasalahan dan akan diuji secara empiris. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Pengembangan Karir Berpengaruh Secara Langsung Terhadap Kepuasan Kerja

H2 : Pengembangan Karir Berpengaruh Secara Langsung Terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Pengembangan Karir Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pernyataan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut (Sani & Masyhuri, 2010) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji sebenarnya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena diantara variabel independent dengan variabel dependent terdapat mediasi yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini terdiri tiga variabel. Yakni variabel bebas (*independent*) pengembangan karir, kepuasan kerja (mediasi) sedangkan yang terikat (*dependent*) kinerja karyawan.

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT PLN (Persero) Rayon Lamongan yang berlokasi di Jl. Veteran No. 35 Banjarmendalan Lamongan, dengan pertimbangan peneliti ingin mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Menurut pendapat Djarwanto (*dalam* Sani dan Maharani, 2010) populasi adalah keseluruhan obyek (satu-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Menurut Sugiyono (2010) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan populasi pada seluruh karyawan pada PT PLN (Persero) Rayon Lamongan yang berjumlah 64 karyawan.

#### **3.3.2. Sampel**

Menurut Djarwanto (*dalam* Sani dan Maharani, 2010) sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh dari populasi.

### **3.4. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *sampling jenuh*, yaitu teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel (Sani dan Maharani, 2013).

### **3.5. Data dan Sumber Data**

#### **3.5.1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari jawaban responden melalui kuesioner (Sani dan Maharani, 2013). Sumber primer adalah sumber data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak pertama yang memiliki suatu data. Sumber primer umumnya menunjukkan keaslian informasi yang terkandung di dalam data tersebut. Namun tidak menutup kemungkinan data berkurang keasliannya ketika data telah diolah dan disajikan oleh pihak sumber primer.

Sumber data pada penelitian ini diperoleh langsung dari pihak pegawai PLN sebagai responden penelitian dengan menggunakan kuesioner.

#### **3.5.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (Sani dan Maharani, 2013) penelitian ini data sekunder diperoleh dari perusahaan yang dapat dilihat dokumentasi perusahaan, buku-buku referensi, dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian.

Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari data atau dokumen yang ada di PT PLN (Persero) Rayon Lamongan.

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian, sedangkan instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah di olah (Arikunto, 2006). Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner merupakan angket yang disusun terstruktur guna menjangkau data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden. Tujuan pembuatan kuesioner (angket) untuk memperoleh informasi yang relevan dalam penelitian (Sani dan Maharani, 2013). Dalam hal ini peneliti membuat pertanyaan yang berhubungan dengan variabel terkait kemudian akan disebar kepada para karyawan di PT PLN (Persero) Rayon Lamongan.
2. Dokumentasi: dalam penelitian ini data yang diambil yaitu sejarah pengembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tugas dan wewenang dari setiap personil, jumlah seluruh karyawan (Sani dan Maharani, 2013).

### 3.7. Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalah pahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka penulis menegaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Variabel *Dependen* (*dependent variable*) variabel yang tercakup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.
2. Variabel *independent* yaitu variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.
3. Variabel *intervening* adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Sani dan Maharani, 2013).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel tergantung (*dependent* atau diberi simbol Y), variabel mediator (*intervening* atau diberi simbol Z) dan variabel bebas (*independent* atau diberi simbol X). Variabel tergantung adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, variabel mediator adalah variabel yang memediasi hubungan variabel tergantung dengan variabel bebas. Sedangkan variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel tergantung.

Adapun identifikasi dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Variabel dependen	: Kinerja karyawan (Y)
Variabel Intervening	: Kepuasan kerja (Z)
Variabel Independen	: Pengembangan Karir (X)

Secara keseluruhan penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Sumber</b>
<b>Pengembangan karir (X)</b>	1. Penilaian	a. Objektivitas b. Perlakuan yang sama	Wahyudi (2002) Samsudin (2006) Handoko (2000)
	2. Prestasi kerja	a. Keadilan dalam penilaian b. Prestasi kerja sebagai acuan pengembangan karir	
	3. Latar belakang pendidikan	a. Jenjang pendidikan b. Tolak ukur pendidikan	
	4. Pelatihan	a. Pengadaan pelatihan b. Pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan	
	5. Pengalaman kerja	a. Pengalaman kerja bertambah b. Keinginan menjadi pegawai yang berpengalaman	
	6. Kesetiaan pada perusahaan	a. Memperhatikan masa kerja b. pengabdian	
<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	1. Kualitas output	a. Ketelitian b. Kerapihan	Mathis dan Jackson (2002)
	2. Kuantitas output	a. Standar kerja ditentukan oleh perusahaan b. Target kerja dapat terpenuhi dengan penuh perhitungan	
	3. Jangka waktu output	a. Pekerjaan diselesaikan dengan tuntas b. Semua pekerjaan diselesaikan tepat waktu	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	4. Kehadiran ditempat kerja	a. Tepat waktu tiba dikantor b. Absentisme	
	5. Bekerja sama	a. Dapat bekerjasama dengan baik b. Toleransi	
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	1. Pekerjaan itu sendiri	a. Tugas-tugas yang menarik b. Tanggung jawab tugas	Luthan (2004)
	2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian	a. Kesempatan untuk mempelajari tugas b. Rasa senang terhadap pekerjaan	
	3. Upah dan promosi	a. Upah yang diterima b. Sistem promosi	
	4. Sikap rekan kerja dan atasan	a. Kepuasan dengan teman kerja b. Kepuasan dengan atasan	
	5. Kondisi lingkungan kerja	a. Suasana kerja yang nyaman b. Puas dengan pengelola organisasi	

### 3.8. Metode Analisis Data

Menurut (Sani & Maharani: 2013) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Penelitian ini memiliki satu variabel dependen, dua variabel independen dan satu variabel sebagai variabel intervening. Jadi analisis untuk menguji penelitian ini menggunakan analisis regresi. Analisis regresi merupakan teknik dalam statistik untuk menemukan hubungan antara dua variabel atau lebih. Data kuantitatif yang

diperoleh kemudian akan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi dengan bantuan program *Path Analysis*.

### 3.8.1. Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto dan Maharani, 2013). Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan atau validitas sebuah instrument. Sebuah item pertanyaan, dikatakan memiliki validitas tinggi jika memiliki korelasi tinggi terhadap skor total item. Dua syarat yang harus dipenuhi agar sebuah item dikatakan sah atau valid, yaitu (Wahyono, 2006) :

1. Korelasi dari item-item angket haruslah kuat dan peluang kesalahannya tidak terlalu besar (maksimal 5%).
2. Korelasi harus memiliki nilai atau arah yang positif. Arah positif itu berarti bahwa  $r_{bt}$  (nilai korelasi yang akan digunakan untuk mengukur validitas harus lebih besar dari  $r_{table}$ ).

### 3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu uji yang menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak beda dilakukan pengulangan pengukuran terhadap subjek yang sama. Uji ini hanya dapat dilakukan pada pertanyaan-pertanyaan yang valid saja. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus alpha atau *Cronbach's Alpha*, instrument yang mempunyai

reliabilitasi. Apabila koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari pada nilai kritisnya.

### 3.8.3. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas data ini adalah untuk memeriksa atau mengetahui apakah data populasi berdistribusi normal. Menurut (Santoso, 2001) pedoman yang dipakai dalam uji normalitas ini adalah menggunakan uji Kolmogorov Smirnov yaitu:

- Jika nilai signifikansi  $>$  alpha ( $\alpha$ ) distribusi adalah normal
- Jika nilai signifikansi  $<$  alpha ( $\alpha$ ) distribusi adalah tidak normal.

### 3.8.4. Uji Linieritas

Pengujian linieritas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan linear atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel dependen dan variabel independen (Ridwan & Kuncoro, 2013).

### 3.8.5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mempengaruhi pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Sani dan Maharani, 2013).

Menurut Ridwan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandartkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score). Analisis ini dibantu dengan bantuan *software* SPSS

v16, dengan ketentuan uji F pada  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikan F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan kode (sig. T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Sani dan Mahrani, 2013).

Menurut Solimun (*dalam* Sani dan Maharani, 2013) tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep teori

Pada paradigma jalur digunakan dua macam arah panah yaitu:

- a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel independen (Pengembangan Karir) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan).
- b. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh tidak langsung dari variabel independen (Pengembangan Karir) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) melalui variabel intervening (Kepuasan Kerja).

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari *path* adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antara variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.

- d. *Observed* variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran variabel dan reliabel).
  - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
3. Pemeriksaan validitas model
- Shahih atau tidaknya model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model dalam analisis jalur yang koefisien determinasi total dan *theory trimming*.
4. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:
- a. Dengan memperhatikan hasil validasi model
  - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Industri kelistrikan di Indonesia dimulai sejak tahun 1898 pada masa pemerintahan Hindia Belanda. Pengelolaan industri listrik pada saat itu dilakukan oleh pemerintah Belanda dengan perusahaan listrik swasta. Sejarah perkembangan industri listrik di Indonesia dapat dibagi menjadi beberapa periode, yaitu :

**Tabel 4.1**  
**Sejarah Perkembangan Industri Kelistrikan di Indonesia**

No	Periode	Deskripsi
1	1893 – 1943	Perusahaan Listrik Hindia Belanda, yaitu s'Lands Waterkracht Bedriven (LWB)
2	1943 – 1945	Perusahaan Listrik Jaman Jepang, yaitu Djawa Denki Jogyosha Djakarta Shisha
3	1945 – 1950	Perusahaan listrik pemerintahan Indonesia yang dilakukan oleh Jawatan Listrik dan Gas
4	1951- 1984	Pengelolaan industri listrik nasional dilakukan oleh Perusahaan Listrik Negara. Pemerintahan membentuk Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU – PLN). Kemudian (BPU – PLN) dipecah menjadi Perusahaan Lisrik Negara (PLN) dan Perusahaan Gas Negara (PGN)
5	1984 – sekarang	Penyediaan tenaga listrik dilakukan oleh Perusahaan Umum (Perum) Listrik Negara yang kemudian pada tanggal 1 Agustus 1994 berganti nama menjadi PT PLN (Persero)

Berdasarkan keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Nomor Ment, 16/1/20 tanggal 20 Mei 1961 diantaranya disebutkan didaerah-daerah,

dibentuk daerah EXPLOITASI yang terdiri dari 10 Daerah Exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana untuk Wilayah Jawa Timur adalah exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkit dan pendistribusian tenaga listrik.

Saat ini PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur telah berhasil melayani 7.350.425 pelanggan memakai energi listrik rata-rata sebulan 1.152.907.858 kWh, dengan pendapatan rata-rata Rp. 974.332.119.601 per bulan, 92,77% terdiri dari kelompok Rumah Tangga yang memberikan kontribusi pendapatan sebesar 35,13% sedangkan industri sejumlah 0,18% memberikan pendapatan sebesar 46,83% daya tersambung sebesar 7.568.614.211 VA pemakaian energi Jawa Timur pada siang hari tertinggi 933 MW pada malam hari 2.151 MW.

Wilayah usaha PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dibagi menjadi beberapa daerah Pelayanan yang melayani wilayah administrasi propinsi Jawa Timur.

1. APJ Surabaya Selatan, APJ Surabaya Utara, Area Pelayanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat. Keempat area tersebut melayani Kota Surabaya
2. APJ Malang melayani Kota Malang, Kota Batu dan Kabupaten Malang
3. APJ Pasuruan melayani Kota Pasuruan, Kota Probolinggo, Kabupaten Pasuruan, dan Kabupaten Probolinggo.
4. APJ Kediri melayani Kota Kediri, Kota Blitar, Kabupaten Kediri, Kabupaten Tulungagung dn Kabupaten Blitar.

5. APJ Mojokerto melayani Kota Mojokerto, Kabupaten Jombang, Kabupaten Nganjuk, dan Kabupaten Mojokerto.
6. APJ Madiun melayani Kota Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi, Kabupaten Madiun.
7. APJ Jember melayani Kabupaten Jember dan Kabupaten Lumajang.
8. APJ Bojonegoro melayani Kabupaten Bojonegoro, Kabupaten Lamongan, dan Kabupaten Tuban.
9. APJ Banyuwangi melayani Kabupaten Banyuwangi.
10. APJ Pamekasan melayani Kabupaten Pamekasan, Kabupaten Sampang, Kabupaten Sumenep dan Kabupaten Bangkalan.
11. APJ Situbondo melayani Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Bondowoso.
12. APJ Gresik melayani Kabupaten Gresik dan Kabupaten Bawean.
13. APJ Sidoarjo Melayani Kabupaten Sidoarjo.
14. APJ Ponorogo melayani Kabupaten Ponorogo, Kabupaten Trenggalek dan Kabupaten Pacitan.

Sedangkan penelitian ini terpusat pada PT. PLN Rayon Lamongan. Dimana yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah program pengembangan karir yang diterapkan diperusahaan tersebut. Program pengembangan karir yang telah dijalankan diantaranya:

1. Diskusi atasan dan bawahan, di perusahaan tersebut diadakan beberapa bulan sekali untuk mengevaluasi masalah yang dialami saat bekerja.
2. Training, setiap karyawan diwajibkan mengikuti training yang disediakan oleh pusdiklat perusahaan listrik negara dengan menteri-menteri yang ada.

Apalagi bagi karyawan yang menginginkan pengembangan karir, mereka mesti mengambil materi yang diperlukan untuk pengembangan.

3. Sistem penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja dilakukan selama setahun dua kali, hal ini dilakukan untuk melihat kinerja yang sudah direncanakan dan yang terealisasi. Kemudian hal ini akan dijadikan acuan untuk mengembangkan karir.
4. Workshop atau seminar yang dilakukan perusahaan apabila ada keperluan yang mendadak terkait mneingkatkan kinerja dan pengembangan karir.

Menurut Wisnu (2017) program-program tersebut diatas diharapkan akan mampu membangkitkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya secara efektif.

#### **4.1.2 Visi, Misi PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan**

##### **a. Visi PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan**

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

##### **b. Misi PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan**

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
2. Menjadi tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

## 4.2. Uji Instrumen Data

Syarat penting yang berlaku pada kesahihan sebuah instrumen yaitu haruslah valid dan reliabel. Menurut Arikunto (*dalam* Sani & Maharani, 2013) menjelaskan bahwa instrumen yang baik harus memenuhi dan syarat penting yaitu valid dan reliabel. Untuk menyatakan baik tidaknya instrumen, maka perlu diadakan pengujian validitas dan reliabilitas.

### 4.2.1. Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto dan Maharani, 2013). Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan atau validitas sebuah instrument. Sebuah item pertanyaan, dikatakan memiliki validitas tinggi jika memiliki korelasi tinggi terhadap skor total item. Dua syarat yang harus dipenuhi agar sebuah item dikatakan sah atau valid, yaitu (Wahyono, 2006):

3. Korelasi dari item-item angket haruslah kuat dan peluang kesalahannya tidak terlalu besar (maksimal 5%).
4. Korelasi harus memiliki nilai atau arah yang positif. Arah positif itu berarti bahwa  $r_{bt}$  (nilai korelasi yang akan digunakan untuk mengukur validitas harus lebih besar dari  $r_{table}$ )

Uji instrument ini dilakukan terhadap 64 responden. Untuk pengambilan keputusan berdasarkan responden dan nilai  $r_{table}$  pada taraf signifikansi 5% yaitu

0,2461. Artinya, item instrument disebut valid jika lebih besar dari 0,2461.

Setelah dilakukan uji instrument data, maka dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Nilai		Keterangan
		<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r tabel	
Pengembangan Karir	X1.1	0,507	0,2461	Valid
	X1.2	0,665	0,2461	Valid
	X1.3	0,537	0,2461	Valid
	X1.4	0,407	0,2461	Valid
	X1.5	0,430	0,2461	Valid
	X1.6	0,317	0,2461	Valid
	X1.7	0,354	0,2461	Valid
	X1.8	0,325	0,2461	Valid
	X1.10	0,255	0,2461	Valid
	X1.11	0,349	0,2461	Valid
	X1.12	0,427	0,2461	Valid
	Kinerja Karyawan	Y1.1	0,762	0,2461
Y1.2		0,724	0,2461	Valid
Y1.3		0,655	0,2461	Valid
Y1.4		0,733	0,2461	Valid
Y1.5		0,739	0,2461	Valid
Y1.6		0,573	0,2461	Valid
Y1.7		0,311	0,2461	Valid
Y1.8		0,284	0,2461	Valid
Y1.9		0,651	0,2461	Valid
Y1.10		0,621	0,2461	Valid
Kepuasan Kerja	Z1.1	0,746	0,2461	Valid
	Z1.2	0,798	0,2461	Valid
	Z1.3	0,738	0,2461	Valid
	Z1.4	0,781	0,2461	Valid
	Z1.6	0,514	0,2461	Valid
	Z1.7	0,739	0,2461	Valid
	Z1.8	0,514	0,2461	Valid
	Z1.9	0,703	0,2461	Valid
	Z1.10	0,566	0,2461	Valid

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari tabel 4.2 diatas terlihat bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena *Corrected Item- Total Correlation* lebih dari 0,2461.

#### 4.2.2. Uji Reliabilitas

Syarat data *reliable* adalah nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60.

Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Nilai	Keterangan
Pengembangan Karir	0,763	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,867	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,900	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel adalah  $> 0,60$ , dengan demikian hasil penelitian tersebut *reliable*.

#### 4.3 Uji Asumsi Klasik

##### 4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi dari hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov*  $> 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Normalitas**

Model	Sig	Keterangan
X terhadap Z	0,884	Normalitas Terpenuhi
X dan Z terhadap Y	0,426	Normalitas Terpenuhi

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari Uji *Kolmogorov-Smirnov* pada SPSS diperoleh nilai 0,884 dan 0,426 lebih besar dari 0,05 yang artinya asumsi normalitas terpenuhi.

#### 4.3.2 Uji Linieritas

Uji Linieritas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel dependen dengan variabel independen. Jika nilai sig  $f < 0,05$ , maka variabel independen tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel dependen.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Linieritas**

Model	Sig	Keterangan
X ke Z	0,003	Linier
X ke Y	0,000	Linier
Z ke Y	0,000	Linier

Sumber: *Data Primer (diolah), Mei (2017)*

Dari tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa semua model pada penelitian ini linier, karena semua nilai sig  $< 0,05$ .

#### 4.4 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan, baik dalam jumlah responden (orang). Maupun dalam rangka prosentase terhadap item-item variabel penelitian (Sani dan Maharani, 2013).

##### 4.4.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin dan pendidikan. Dari responden sebanyak 64 karyawan, hasil analisis karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan jabatan dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Usia</b>		
≤21 tahun	0	0%
21 – 25 tahun	7	10.9%
26 – 30 tahun	20	31.2%
31 – 35 tahun	10	15.6%
36– 40 tahun	12	18.7%
≥40 tahun	15	23.4%
<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	58	90.6%
Perempuan	6	9.4%
<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>
<b>Pendidikan</b>		
SLTP	0	0%
SLTA	38	59.3%
Diploma	6	9.3%
S1	20	31.2%
<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>
<b>Masa Kerja</b>		
≤10 tahun	28	43.7%
11 – 20 tahun	22	34.4%
21 – 30 tahun	6	9.4%
≥30 tahun	8	12.5%
<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>
<b>Jabatan</b>		
Spv. Teknik	5	7.8%
Spv. PP dan ADM	4	6.2%
Spv. Transaksi Energi	3	4.7%
Pelayanan Teknik	28	42.2%
Operator Pelayanan Teknik	4	6.2%
Driver Pelayanan Teknik	7	11%
Inspeksi Pelayanan Teknik	4	6.2%
Koordinator Pelayanan Teknik	1	1.6%
Admin Pelayanan Teknik	1	1.6%
Security	3	6.2%
Office Boy	4	6.2%
<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

#### 4.4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	<21 tahun	0	0%
2	21 – 25 tahun	7	10.9%
3	26 – 30 tahun	20	31.2%
4	31 – 35 tahun	10	15.6%
5	36– 40 tahun	12	18.7%
6	>40 tahun	15	23.4%
<b>Jumlah</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa responden berusia <21 tahun berjumlah 0 responden (0), 7 responden (10.9%) berusia 21-25 tahun, 20 responden (31.2%) berusia 26-30 tahun, 10 responden (15.6%) berusia 31-35 tahun, 12 responden (18.7%) berusia 36-40 tahun, dan 15 responden (23.4%) berusia >40 tahun. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar usia pegawai adalah 26 tahun dengan prosentase 31.2%.

#### 4.4.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	responden
1	Laki-laki	58	90.6%
2	Perempuan	6	9.4%
<b>Jumlah</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 58 responden (90.6%), dan 6 responden (9.4%) berjenis kelamin perempuan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu 58 dengan responden (90.6%).

#### 4.4.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1	SLTP	0	0%
2	SLTA	38	59.3%
3	Diploma	6	9.3%
4	S1	20	31.2%
<b>Jumlah</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari tabel 4.9 diketahui bahwa responden sebanyak 64, pendidikan paling rendah tingkat SLTP sebanyak 0 responden, tingkat SLTA sebanyak 38 (59.3%) responden, tingkat Diploma sebanyak 6 (9.3%) responden, dan sisanya sebanyak 20 (31.2%) responden berpendidikan S1. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pendidikan pegawai adalah SLTA dan S1 58 orang dengan persentase 90.5%.

#### 4.4.1.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini:

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
1	≤ 10 tahun	22	34.4%
2	11-20 tahun	28	43.7%
3	21-30 tahun	6	9.4%
4	≥ 30 tahun	8	12.5%
<b>Jumlah</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Berdasarkan tabel 4.10 terlihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini mempunyai masa kerja selama 11-20 tahun yaitu sebanyak 28 orang atau 43.7%. Dapat dikatakan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini rata-rata memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

#### 4.4.1.5. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.11 dibawah ini:

**Tabel 4.11**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Frekuensi	Presentase
1	Spv. Ternik	5	7.8%
2	Spv. PP dan ADM	4	6.2%
3	Spv. Transaksi Energi	3	4.7%
4	Pelayanan Teknik	28	42.2%
5	Operator Pelayanan Teknik	4	6.2%
6	Driver Pelayanan Teknik	7	11%
7	Inspeksi Pelayanan Teknik	4	6.2%
8	Koordinator Pelayanan Teknik	1	1.6%
9	Admin Pelayanan Teknik	1	1.6%
10	Security	3	6.2%
11	Office Boy	4	6.2%
<b>Jumlah</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Berdasarkan tabel 4.11 terlihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berada pada jabatan pelayanan teknik yaitu sebanyak 28 orang atau 42.2% responden. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden yaitu lebih dominan pada jabatan pelayanan teknik karena PT PLN merupakan perusahaan yang memang lebih banyak membutuhkan tenaga teknis.

#### 4.4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel pengembangan karir (X), Kinerja karyawan (Y) dan kepuasan kerja (Z). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Berikut dasar inteprestasi skor yang ditunjukkan pada tabel 4.12 (Riduwan dan Kuncoro, 2007).

**Tabel 4.12**  
**Kriteria Inteprestasi Skor**

No	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	1.00 - 1.80	Sangat Rendah/ sangat tidak setuju
2	1.81 - 2.60	Rendah/ tidak setuju
3	2.61 - 3.40	Cukup tinggi/ ragu-ragu
4	3.41 - 4.20	Tinggi/ setuju
5	4.21 - 5.00	Sangat tinggi/ sangat setuju

*Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2007)*

##### 4.4.2.1 Variabel Pengembangan Karir (X)

Variabel pengembangan karir diukur melalui persepsi responden terhadap sebelas itempengembangan karir yaitu Objektivitas (X1.1), Perlakuan yang sama(X1.2), Keadilan dalam penilaian (X1.3), Prestasi kerja sebagai acuan

pengembangan karir (X1.4), Jenjang pendidikan (X1.5), Tolak ukur pendidikan (X1.6), Pengadaan pelatihan (X1.7), Pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan (X1.8), Keinginan menjadi pegawai yang berpengalaman (X1.10), Memperhatikan masa kerja (X1.11), dan Pengabdian (X1.12). Persepsi responden terhadap pengembangan karir disajikan dalam Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13**  
**Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pengembangan Karir(X)**

Item	1		2		3		4		5		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	-	-	-	-	6	9,4%	40	62,5%	18	28,1%	64	100%	4,19
X1.2	-	-	-	-	10	15,6%	36	56,2%	18	28,1%	64	100%	4,12
X1.3	-	-	-	-	9	14,1%	38	59,4%	17	26,6%	64	100%	4,12
X1.4	-	-	-	-	4	6,2%	43	67,2%	17	26,6%	64	100%	4,20
X1.5	-	-	1	1,6%	16	25,0%	42	65,6%	5	7,8%	64	100%	3,80
X1.6	-	-	1	1,6%	13	20,3%	33	51,6%	17	26,6%	64	100%	4,03
X1.7	-	-	-	-	7	10,9%	46	71,9%	11	17,2%	64	100%	4,06
X1.8	-	-	1	1,6%	18	28,1%	33	51,6%	12	18,8%	64	100%	3,88
X1.10	-	-	-	-	3	4,7%	31	48,4%	30	46,9%	64	100%	4,42
X1.11	-	-	-	-	9	14,1%	44	68,8%	11	17,2%	64	100%	4,03
X1.12	-	-	1	1,6%	7	10,9%	40	62,5%	16	25,0%	64	100%	4,11
Rata-rata Total													4,09
Kesimpulan													Baik

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, dari 64 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel pengembangan karir dipersepsikan baik oleh responden, terlihat dari rata-rata 4,09. Hasil tersebut didapat dari jawaban responden berdasarkan indikator yang dijabarkan dalam item sebagai berikut: untuk pertanyaan objektifitas (X1.1) dengan total skor rata-rata 4,19%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 62,5%, sebanyak 18 orang atau 28,1% menjawab sangat setuju, 6 orang atau 9,4% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Untuk pertanyaan selanjutnya yaitu perlakuan yang sama (X1.2) dengan total skor rata-rata 4,12%,

mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 56,2%, sebanyak 18 orang atau 28,1% menjawab sangat setuju, 10 orang atau 15,6% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Untuk pernyataan selanjutnya yaitu keadilan dalam penilaian (X1.3) dengan total skor rata-rata 4,12% mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 59,4%, sebanyak 17 orang atau 26,6% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 14,1% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pertanyaan berikutnya yaitu prestasi kerja sebagai acuan pengembangan karir (X1.4) dengan total skor rata-rata 4,20%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 67,2%, sebanyak 17 orang atau 26,6% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 6,2% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu jenjang pendidikan (X1.5) dengan total skor rata-rata 3,80%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 65,6%, sebanyak 16 orang atau 25,0% menjawab netral, sebanyak 5 orang atau 7,8% menjawab sangat setuju, sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu tolak ukur pendidikan (X1.6) dengan total skor rata-rata 4,03%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 51,6% sebanyak 17 orang atau 26,6% menjawab sangat setuju, sebanyak 13 orang atau 20,3% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Untuk pertanyaan selanjutnya yaitu

pengadaan pelatihan (X1.7) dengan total skor rata-rata 4,06%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 71,9%, sebanyak 11 orang atau 17,2% menjawab sangat setuju, 7 orang atau 10,9% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan (X1.8) dengan total skor rata-rata 3,88%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 51,6%, sebanyak 18 orang atau 28,1% menjawab netral, sebanyak 12 orang atau 18,8% menjawab sangat setuju, sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Kemudian pernyataan selanjutnya yaitu keinginan menjadi pegawai yang berpengalaman (X1.10) dengan total skor rata-rata 4,42%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 48,4%, sebanyak 30 orang atau 46,9% menjawab sangat setuju, 3 orang atau 4,7% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan selanjutnya yaitu memperhatikan masa kerja (X1.11) dengan total skor rata-rata 4,03% mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 68,8%, sebanyak 11 orang atau 17,2% menjawab sangat setuju, 9 orang atau 14,1% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu pengabdian (X1.12) dengan total skor rata-rata 4,11%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 62,5%, sebanyak 16 orang atau 25,0% menjawab sangat setuju, sebanyak 7 orang

atau 10,9% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

#### 4.4.2.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan diukur melalui persepsi responden terhadap sepuluh item kinerja karyawan yaitu Ketelitian (Y1.1), Kerapihan (Y1.2), Standar kerja ditentukan oleh perusahaan (Y1.3), Target kerja dapat terpenuhi dengan penuh perhitungan (Y1.4), Pekerjaan diselesaikan dengan tuntas (Y1.5), Semua pekerjaan diselesaikan tepat waktu (Y1.6), Tepat waktu tiba dikantor (Y1.7), Absentisme (Y1.8), Dapat bekerjasama dengan baik (Y1.9), dan Toleransi (Y1.10). Persepsi responden terhadap Kinerja Karyawan disajikan dalam Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14**  
**Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Item	1		2		3		4		5		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	-	-	-	-	4	6,2%	27	42,2%	33	51,6%	64	100%	4,45
Y1.2	-	-	-	-	3	4,7%	31	48,4%	30	46,9%	64	100%	4,42
Y1.3	-	-	-	-	1	1,6%	36	56,2%	27	42,2%	64	100%	4,41
Y1.4	-	-	-	-	-	-	37	57,8%	27	42,2%	64	100%	4,42
Y1.5	-	-	-	-	3	4,7%	36	56,2%	25	39,1%	64	100%	4,34
Y1.6	-	-	-	-	9	14,1%	40	62,5%	15	23,4%	64	100%	4,09
Y1.7	-	-	1	1,6%	31	48,4%	27	42,2%	5	7,8%	64	100%	3,56
Y1.8	-	-	13	20,3%	29	45,3%	20	31,2%	2	3,1%	64	100%	3,17
Y1.9	-	-	1	1,6%	3	4,7%	43	67,2%	17	26,6%	64	100%	4,19
Y1.10	-	-	-	-	1	1,6%	38	59,4%	25	39,1%	64	100%	4,38
Rata-rata Total												4,14	
Kesimpulan												Baik	

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari tabel 4.14 diatas, dari 64 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel kinerja karyawan dipersepsikan baik oleh responden dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4,14%. Hasil tersebut didapat dari jawaban responden

berdasarkan indikator yang dijabarkan dalam item sebagai berikut: ketelitian (Y1.1) dengan total skor rata-rata 4,45%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 51,6%. Sebanyak 27 orang 42,2% menjawab setuju, sebanyak 4 orang atau 6,2% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan selanjutnya yaitu kerapihan (Y1.2) dengan total skor rata-rata 4,42%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 48,4%. Sebanyak 30 orang 46,9% menjawab sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 4,7% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu standar kerja ditentukan oleh perusahaan (Y1.3) dengan total skor rata-rata 4,41%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 56,2%, sebanyak 27 orang 42,2% menjawab sangat setuju, sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu target kerja dapat terpenuhi dengan penuh perhitungan (Y1.4) dengan total skor rata-rata 4,42% mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 57,8%, sebanyak 27 orang 42,2% menjawab sangat setuju, dan tidak ada responden yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu pekerjaan diselesaikan dengan tuntas (Y1.5) dengan total skor rata-rata 4,34%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 56,2%, sebanyak 25 orang 39,1% menjawab sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 4,7% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pernyataan berikutnya yaitu semua pekerjaan diselesaikan tepat waktu (Y1.6) dengan total skor rata-rata 4,09%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 62,5%, sebanyak 15 orang 23,4% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 14,1% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu tepat waktu tiba dikantor (Y1.7) dengan total skor rata-rata 4,11%, mayoritas responden menjawab netral sebanyak 31 orang atau 48,4%, sebanyak 27 orang atau 42,2% menjawab setuju, sebanyak 5 orang atau 7,8% menjawab sangat setuju, sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu absentisme (Y1.8) dengan total skor rata-rata 3,17%, mayoritas responden menjawab netral sebanyak 29 orang atau 45,3%, sebanyak 20 orang atau 31,2% menjawab setuju, sebanyak 13 orang atau 20,3% menjawab tidak setuju, sebanyak 2 orang atau 3,1% menjawab sangat setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu dapat bekerjasama dengan baik (Y1.9) dengan total skor rata-rata 4,19%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 67,2%, sebanyak 17 orang atau 26,6% menjawab sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 4,7% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu toleransi (Y1.10) dengan total skor rata-rata 4,38%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 59,4%, sebanyak 25 orang 39,1% menjawab sangat setuju, sebanyak 1 orang

atau 1,6% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

#### 4.4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel Kepuasan Kerja diukur melalui persepsi responden terhadap sepuluh item kepuasan kerja yaitu Tugas-tugas yang menarik (Z1.1), Tanggung jawab tugas(Z1.2), Kesempatan untuk mempelajari tugas (Z1.3), Rasa senang terhadap pekerjaan (Z1.4), Sistem promosi (Z1.6), Kepuasan dengan teman kerja (Z1.7), Kepuasan dengan atasan (Z1.8), Suasana kerja yang nyaman (Z1.9), Puas dengan pengelola organisasi (Z1.10). Persepsi responden terhadap Kepuasan Kerja disajikan dalam Tabel 4.15 berikut:

**Tabel. 4.15**  
**Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Item	1		2		3		4		5		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	-	-	-	-	5	7,8%	28	43,8%	31	48,4%	64	100%	4,41
Z1.2	-	-	-	-	2	3,1%	31	48,4%	31	48,4%	64	100%	4,45
Z1.3	-	-	-	-	4	6,2%	27	42,2%	33	51,6%	64	100%	4,45
Z1.4	-	-	-	-	2	3,1%	28	43,8%	34	53,1%	64	100%	4,50
Z1.6	-	-	1	1,6%	12	18,8%	31	48,4%	20	31,2%	64	100%	4,09
Z1.7	-	-	-	-	3	4,7%	38	59,4%	23	35,9%	64	100%	4,31
Z1.8	-	-	-	-	8	12,5%	42	65,6%	14	21,9%	64	100%	4,09
Z1.9	-	-	-	-	3	4,7%	38	59,4%	23	35,9%	64	100%	4,31
Z1.10	-	-	-	-	2	3,1%	49	76,6%	13	20,3%	64	100%	4,17
Rata-rata Total													4,31
Kesimpulan													Sangat Baik

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari tabel 4.15 diatas, dari 64 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel kepuasan kerja dipersepsikan sangat setuju oleh responden dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4,31%. Hasil tersebut didapat dari jawaban responden berdasarkan indikator yang dijabarkan dalam item sebagai berikut: tugas-tugas yang menarik (Z1.1) dengan total skor rata-rata 4,41% mayoritas responden

menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 48,4%, sebanyak 28 orang atau 43,8% menjawab setuju, sebanyak 5 orang atau 7,8% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu tanggung jawab tugas (Z1.2) dengan total skor rata-rata 4,45%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 48,4%, sebanyak 31 orang 48,4% menjawab sangat setuju, sebanyak 2 orang atau 3,1% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu kesempatan untuk mempelajari tugas (Z1.3) dengan total skor rata-rata 4,45%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 51,6%, sebanyak 27 orang 42,2% menjawab setuju, sebanyak 4 orang atau 6,2% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu rasa senang terhadap pekerjaan (Z1.4) dengan total skor rata-rata 4,50%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang atau 53,1%, sebanyak 28 orang 43,8% menjawab setuju, sebanyak 2 orang atau 3,1% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pertanyaan selanjutnya yaitu sistem promosi (Z1.6) dengan total skor rata-rata 4,09%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 48,4%, sebanyak 20 orang atau 31,2% menjawab sangat setuju, sebanyak 12 orang atau 18,8% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 1,6% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu kepuasan dengan teman kerja (Z1.7) dengan total skor rata-rata 4,31%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 59,4%, sebanyak

23 orang 35,9% menjawab sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 4,7% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu kepuasan dengan atasan (Z1.8) dengan total skor rata-rata 4,09%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 65,6%, sebanyak 14 orang 21,9% menjawab sangat setuju, sebanyak 8 orang atau 12,5% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu suasana kerja yang nyaman (Z1.9) dengan total skor rata-rata 4,31%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 59,4%, sebanyak 23 orang 35,9% menjawab sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 4,7% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu puas dengan pengelola organisasi (Z1.10) dengan total skor rata-rata 4,17%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 76,6%, sebanyak 13 orang 20,3% menjawab sangat setuju, sebanyak 2 orang atau 3,1% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

#### **4.5 Uji Hipotesis**

##### **4.5.1. Pengaruh Langsung Pengembangan Karir (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen pengembangan karir terhadap variabel dependen kepuasan kerja. Perhitungan statistik dalam analisis jalur menggunakan analisis regresi yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini

dan dibantu dengan program komputer SPSS *for Windows* versi 16.0. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Regresi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Model	X	Standardized Coefficients	T	Sig.	Keterangan
		Beta			
1	X	0,364	3,074	0,003	Signifikan
Dependent Variabel: Z n : 64 R Square : 0,132 F <sub>hitung</sub> : 9,447 Sig. F <sub>hitung</sub> : 0,003					

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel kepuasan kerja yaitu:

$$Z = 21,334 + 0,364$$

Nilai *Standardized Coefficients* beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah 0,364.

## 2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilihat pada besarnya nilai *R square* ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.132 atau 13,2%. Dari hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa kemampuan variabel pengembangan karir (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 13,2% sedangkan sisanya 86,8% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.5.2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Pengembangan Karir (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Analisis jalur digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel *independent* (pengembangan karir dan kepuasan kerja) terhadap variabel *dependent* (kinerja karyawan).

**Tabel 4.17**  
Hasil Analisis Regresi Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.	Keterangan
		Beta			
1	X	0,251	2,340	0,023	Signifikan
Dependent Variabel: Y n : 64 R Square : 0,392 F hitung : 19,631 Sig. F hitung : 0,000					

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

**Tabel 4.18**  
Hasil Analisis Regresi Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Model		Standardized Coefficients	T	Sig	Keterangan
		Beta			
1.	Pengembangan Karir (X)	0,251	2,340	0,023	Signifikan
	Kepuasan Kerja (Z)	0,489	4,564	0,000	Signifikan
Dependent Variabel : Y n : 64 R Square : 0,392 F hitung : 19,631 Sig. F hitung : 0,000					

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel kinerja karyawan yaitu:

$$Y = 0,251 X + 0,489 Z$$

Nilai *Standardized Coefficients* beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah 0,251. Nilai *Standardized Coefficients* beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,489.

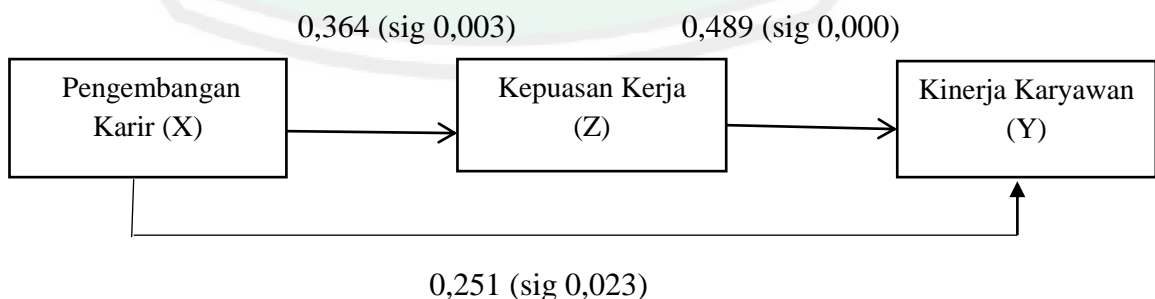
## 2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square* pada tabel 4.18. Besarnya *R square* ( $R^2$ ) adalah 0.392 atau 39,2%. Menunjukkan bahwa variabel *independent* yaitu pengembangan karir (X) dan kepuasan kerja (Z) terhadap variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan (Y) sebesar 39,2% sedangkan sisanya sebesar 60,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

### 4.5.3 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil analisis jalur dijelaskan dalam gambar diagram jalur dibawah ini :

**Gambar 4.2**  
**Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)**



Sumber: *Data Primer (diolah), Mei 2017*

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa ada pengaruh secara langsung variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yaitu 0,251 dan pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar  $0,364 \times 0,489 = 0,178$ . Sedangkan untuk besarnya pengaruh total  $0,364 + 0,489 = 0,853$ .

## **4.6 Pembahasan**

### **4.6.1 Pengaruh Langsung Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $p = 0,003 < 0,05$ ) sehingga pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis pertama diterima. Semakin tinggi pengembangan karir maka kepuasan kerja akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah pengembangan karir maka kepuasan kerja akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Sulistiyani (2003) yang menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pangkat, kedudukan dan kesempatan promosi jabatan. Pernyataan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Umar (2015) "*The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia*". hasil penelitian menyatakan pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan motivasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir yang diterapkan di PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan sudah tergolong baik. Hal ini dibuktikan dengan jawaban rata-rata responden yang menjawab setuju terhadap keberadaan pengembangan karir. Para karyawan merasa puas dengan kebijakan pimpinan yang selalu bersikap objektif dan selalu adil dalam memberikan penilaian. Kemudian program-program pengembangan karir yang diterapkan perusahaan seperti training, workshop dan sebagainya membuat karyawan lebih berpengalaman dan lebih memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan, sehingga karyawan akan memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Maidah ayat 08 tentang keadilan dalam penilaian, yaitu:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Artinya:

*Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kamu, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Al- Maidah : 08).*

Ayat diatas menjelaskan bahwa suatu keadilan harus ditegakkan dalam penilaian karyawan agar karyawan merasa puas atas pekerjaan yang diambil. Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan erat dengan

bagaimana cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap karyawannya.

#### **4.6.2 Pengaruh Langsung Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $p = 0,023 < 0,05$ ) sehingga pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis kedua diterima. Semakin tinggi pengembangan karir maka kinerja karyawan akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah pengembangan karir maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Umam (2010) yang menjelaskan apabila semakin baik kinerja seseorang, semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan begitu pula sebaliknya semakin buruk kinerja seseorang, semakin tinggi kebutuhan seseorang untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan. Selain itu penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kepha *et al.* (2012) *The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya*, hasil penelitian menyatakan pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Program pengembangan karir dapat dilaksanakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Melalui program tersebut kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan dilatih dan ditingkatkan, sehingga

karyawan dapat optimal dalam menyelesaikan tugasnya. Karyawan yang mengikuti pengembangan karir adalah karyawan baru agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan karyawan lama supaya mereka lebih memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill*.

Dalam Al-Qur'an juga disebutkan bahwa Allah akan memberikan beberapa derajat (kehidupan yang lebih dari layak) bagi orang yang beriman dan berilmu seperti QS Al-Mujadilah ayat 11:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ  
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya:

*Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Mujadilah : 11)*

Maksud ayat tersebut, orang yang mempunyai akal pikiran yang baik, dia akan mampu menguasai ilmu pengetahuan. Dan hanya orang yang berilmu yang akan diberikan kedudukan yang tinggi oleh Allah SWT. Sedangkan orang yang berilmu adalah orang yang memiliki pengetahuan yang luas, dengan bekerja setiap pegawai harus menguasai tugasnya. Agar karyawan lebih menguasai setiap pekerjaannya maka dibekali dengan pengadaan pelatihan oleh perusahaan. Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT surat Al-An'am ayat 132:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

Artinya:

*Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan. (Al-an'am: 132)*

Ayat diatas jika dikorelasikan dengan pengembangan karir adalah adanya kerja keras yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai keteguhan hati dalam bekerja. seseorang yang mempunyai ketekunan dalam bekerja akan ditingkatkan derajat (jabatan) sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya dan karyawan diharuskan untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan agar bertambah ilmunya serta pengetahuannya.

#### **4.6.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung Melalui Variabel Kepuasan Kerja**

Model analisis jalur regresi dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja ( $p = 0,000 < 0,05$ ) dan ( $p = 0,003 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja terpenuhi. Apabila pengembangan semakin tinggi diikuti dengan kepuasan kerja yang semakin tinggi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila pengembangan karir semakin rendah diikuti dengan kepuasanyang semakin menurun maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2009) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik.

Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai misalnya kepuasan kerja. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya pengembangan karir. Selain itu penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2016) yang meneliti tentang “*Impact Of Training and Development Of Employees On Employee Performance Through Job Satisfaction: A Study Of Telecom Sector Of Pakistan*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak positif dari pelatihan, pengembangan dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program-program pengembangan karir yang telah diterapkan dalam PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan. Para karyawan merasa puas dengan kebijakan pimpinan yang selalu bersikap objektif dan selalu adil dalam memberikan penilaian. Kemudian program-program pengembangan karir yang diterapkan perusahaan seperti training, workshop dan sebagainya membuat karyawan lebih berpengalaman dan lebih memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan, sehingga karyawan akan memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Kemudian melalui program tersebut kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan dilatih dan ditingkatkan, sehingga karyawan dapat optimal dalam menyelesaikan tugasnya dan mencapai kinerja yang maksimal.

Allah SWT berfirman dalam QS. An- Nisa ayat 58 tentang amanat yang di serahkan kepada karyawan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik, yaitu:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ  
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا



Artinya:

*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (QS. An-Nisa: 58).*

Menurut tafsir muyassar (Al-Qarni: 2008) yaitu Sesungguhnya Allah memerintahkan kalian agar menunaikan amanat dengan berbagai macam bentuknya, di mana kalian diamanati atasnya kepada pemiliknya, maka jangan melalaikannya. Allah juga memerintahkan kalian agar menetapkan keputusan diantara manusia dengan adil dan obyektif bila kalian menetapkannya di antara mereka. Ini adalah sebaik-baik nasihat dan petunjuk yang Allah berikan kepada kalian, Sesungguhnya Allah Maha Mendengar kata-kata kalian, mengetahui amal-amal kalian seluruhnya dan melihatnya.

Ayat di atas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan

tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat karyawan bekerja akan lebih mudah tercapai.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan dari hasil penelitian pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh secara langsung kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan adanya kepuasan dalam diri seseorang untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik. Dengan adanya rasa puas yang dikerjakan oleh karyawan maka akan mendapatkna promosi jabatan dari perusahaan tersebut. Dalam hal tersebut dapat memacu karyawan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.
2. Pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan semangat dan memotivasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja dalam upaya peningkatan karir. Dengan melakukan pengembangan karir yang baik maka tujuan agar karyawan mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi tercapai, yang pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan kinerja.
3. Pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa apabila seorang karyawan memiliki pengembangan yang baik dan didukung oleh kepuasan

kerja yang tinggi maka akan meningkat kinerja karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, maka dapat diambil saran sebagai berikut:

### 1. Bagi PT PLN Rayon Lamongan

PT PLN Rayon Lamongan harus lebih meningkatkan pengembangan karir dengan memperhatikan jalur karir setiap karyawan dengan baik sehingga memberikan kesempatan karir kepada karyawan yang lebih memilih untuk menekuni kapabilitasnya melalui sebuah pembinaan. Kemudian dukungan kepada karyawan yang potensial untuk selalu meningkatkan kapabilitasnya dengan menciptakan situasi kerja yang kondusif juga perlu dilakukan, agar karyawan meraih kinerja yang optimal.

### 2. Bagi akademis

Bagi para akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk mengembangkan literatur manajemen sumber daya manusia. Disamping itu, hasil penelitian ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan sehingga diharapkan dapat mendorong adanya penelitian lain khususnya pada pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dan hendaknya bisa menambah variabel lain atau ditempat yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

*Al-Qur'an digital*

- Al-Qarni, Aidh. 2008. *Tafsir Muyassar*. Jakarta: Qisthi Press.
- Ambarwati, Farantika Agnes Dwi dkk. 2015. *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Kusuma Satria Dinasasti Wisatajaya Batu*. Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM) Vol. 3.
- Anlesiya, Alex *et al.* 2015. *The Effect Of Employee Development On Performance Of Public Sector Organisations In Ghana: Evidence from Controller and Accountant General's Department, Accra*. International Journal of Management and Commerce Innovations Vol. 2.
- Anoraga, P dan Pakarti, P. 2001. *Pengantar Pasar Modal*. Jakarta:PT Rineka Cipta.
- Ardana, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka.
- Charisma dkk. 2014. *Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara*. <http://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/jjm/article/view/338> diunduh pada tanggal 28 desember 2016.
- Charity, Bett Chepkosgey. 2015. *Effect Of Training And Career Development On Employee Performance: A Case Of Kcb Branches In The North Rift Region, Kenya*. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences Vol 4.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Diana, Ilfi Nur. 2008. *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang: UIN Press.
- Diana, Ilfi Nur. 2012. *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang: UIN Press.
- Ekayadi, Septyningsih. 2009. *Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Rimbajatiraya Citrakarya*, [www.gunadarma.ac.id/library/graduate/economy/2009/artikel\\_11205542.pdf](http://www.gunadarma.ac.id/library/graduate/economy/2009/artikel_11205542.pdf).
- Flippo, E.B. 1996. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Erlangga.

- Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: BPFE,
- Handoko, T Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Isyanto, Puji dkk. 2013. *Pengaruh Perkembangan Karir Terhadap Motivasi Karyawan*. *Jurnal Manajemen*, April, Vol. 10, Nomor 3.
- Kepha, Ombui *et al.* 2012. *The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya*. *International Journal of Science and Research* Vol 3.
- Khan, Afaq Ahmed. 2016. *Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan*. *Business Management and Strategy* Vol 7.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan, Mungkinkan Kepuasan Pelanggan tanpa Kepuasan Karyawan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Luthans, Frennd. 2004. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson. 2002. *Human Resource Management*, alih bahasa. Jakarta: salemba Empat.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Munandar. 2010. *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasikan Kerja dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.

- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja Dilingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugroho, Agus Dwi & Kurnatinah. 2012. *Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2012, Hal. 153-169, No. 2 ISSN: 1412-3126 153.
- Ridwan, Engkos dan Achmad Kuncoro. 2013. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sani, Achmad. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UM Press.
- Sani, Achmad dan Maharani 2013. *Metodologi penelitian manajemen suberdaya manusia. Teori, kuseioner, dan analisis data. Cetakan II*. Malang: UIN Maliki PRESS.
- Sani, Achmad dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.

- Santoso, Singgih. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Alex Media Komputindo. Jakarta.
- Shihab, M. Quraish. 2004. *Tafsir Al-Misbah pesan, kesan, dan keserasian al-Quran*. Jakarta: Lentera Hati.
- Siagian, Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wahyono, Teguh. 2006. *Analisis Data Statistik dengan SPSS 14*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo



# LAMPIRAN

## Lampiran 1

### KUESIONER

#### **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PLN (PERSERO) RAYON LAMONGAN**

---

Kpd.

Bapak/Ibu/ Saudara (i) yang terhormat,

Guna penyusunan skripsi dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan program S1 pada Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, diperlukan data-data dan informasi-informasi yang mendukung dalam penelitian ini. Demi tercapainya tujuan penelitian mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi angket atau daftar pernyataan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Kuesioner dan hasil penelitian ini tidak akan dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya, karena data ini hanya murni digunakan untuk kepentingan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

Kemudian atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket penelitian ini, saya mengucapkan banyak terimakasih dan mohon maaf apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara/i.

Peneliti

Nia Ffid Lestari N.



### 1. Pengembangan karir

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan melakukan penilaian kinerja secara objektif					
2.	Atasan tidak membeda-bedakan karyawan dalam penilaian prestasi					
3.	Pimpinan selalu bersikap adil dalam proses penilaian kerja					
4.	Prestasi kerja digunakan sebagai dasar pertimbangan pengembangan karir					
5.	Tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan					
6.	Saya berpendapat orang yang berpendidikan tinggi belum tentu mempunyai jabatan yang tinggi pula					
7.	Pimpinan selalu mengadakan pelatihan bagi karyawan					
8.	Saya mengikuti pelatihan sesuai bidang pekerjaan saya					
9.	Pengalaman saya bertambah setelah saya bekerja di PLN ini					
10.	Saya selalu ingin menjadi pegawai yang berpengalaman dalam berbagai bidang					
11.	Masa kerja dipakai sebagai tolak ukur kesetiaan pada perusahaan					
12.	Saya berkeinginan mengabdikan diri bagi perusahaan hingga pensiun tiba					

## 2. Kinerja Karyawan

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
3.	Saya melakukan pekerjaan sesuai standart operational procedure					
4.	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					
5.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dan terarah					
6.	Saya merasa segan jika pekerjaan saya tidak selesai tepat waktu					
7.	Saya selalu tepat waktu tiba di kantor					
8.	Saya tidak pernah absen bekerja					
9.	Saya mampu bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan					
10.	Saya tidak pernah membedakan rekan kerja saya					

### 3. Kepuasan Kerja

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pekerjaan saya sangat menarik					
2.	Saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan saya					
3.	Pekerjaan ini sangat tepat buat saya, karena itu saya merasa sangat senang disini					
4.	Saya senang terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
5.	Gaji yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan					
6.	Jika saya mengerjakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan					
7.	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini					
8.	Hubungan baik dengan atasan telah sesuai dengan yang saya harapkan					
9.	Orang-orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain					
10.	Organisasi dikelola dengan baik					

## Lampiran 2

## 1. Pengembangan Karir

No	Nama Karyawan	Indikator Variabel											
		Pengembangan Karir											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	M. Djunaidi	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4
2	Sumarsim	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4
3	Wisnu sugiarto	3	3	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4
4	Agam	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
5	Endang	3	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3	5
6	Arnoldus paembonan	3	3	3	5	3	4	3	5	5	5	3	5
7	Dwi sri rahayu	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
8	Soeprijono	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
9	Dimas	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
10	Andri S	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
11	M. rudi	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
12	M. tartib	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	M. samsudin	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
14	Andik	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5
15	Fathur amin	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
16	Agus wahyu	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
17	Ainur rofiq	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4
18	Jehan arge M	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
19	W. setyo	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
20	N. lailanda	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4
21	Asep syamsudin	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	Ahmad syaifudin F.	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4
23	Nugraha sischa	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	4	4
24	Wawan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	Dian anggraeni K.W	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	2
26	Solikin	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
27	M. soebachul	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
28	Mulyadi	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4
29	Arifin	5	5	5	5	5	2	4	5	3	4	4	4
30	Iwan	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
31	Ismail	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
32	M. niam	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
33	M. arifin	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
34	Bambang S.	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
35	Munip	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	Rarlan	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
37	Mukti ali	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
38	Somat	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4

### Lanjutan pengembangan karir

No	Nama Karyawan	Indikator Variabel											
		Pengembangan Karir											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
39	Acip rahadi	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
40	Dahlan	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
41	Rudi	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
42	Darmoko	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
43	M. zulham heri P	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5
44	Dika	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
45	Ngari	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4
46	Kamdi	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4
47	Adri	3	3	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4
48	Eko	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
49	Kusyanto	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
50	Wiwik	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
51	Riadi	4	5	5	5	4	5	3	3	5	5	4	5
52	Rumadi	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
53	Ledi	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	3
54	Sunarto	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5
55	Novia L	4	3	3	4	4	3	4	3	5	5	5	5
56	Mustakim	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	Rokip	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4
58	Ardianto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	Nardi	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4
60	Wahyu	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5
61	Yeni	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	3	3
62	Doni	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
63	A.D.A Setiawan	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
64	Hafiz irsyad	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5

## 2. Kinerja Karyawan

No	Nama Karyawan	Indikator Variabel									
		Kinerja Karyawan									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Muhammad Djunaidi	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
2	Sumarsim	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5
3	Wisnu sugiaro	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
4	Agam	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
5	Endang	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
6	Arnoldus paembonan	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
7	Dwi sri rahayu	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4
8	Soeprijono	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4
9	Dimas	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5
10	Andri S	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
11	M. rudi	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
12	M. tartib	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
13	M. samsudin	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
14	Andik	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
15	Fathur amin	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
16	Agus wahyu	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4
17	Ainur rofiq	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
18	Jehan arge M	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5
19	W. setyo	5	5	4	5	5	4	3	2	4	4
20	N. lailanda	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4
21	Asep syamsudin	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
22	Ahmad syaifudin F	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
23	Nugraha sischa	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4
24	Wawan	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
25	Dian anggraeni K.W	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
26	Solikin	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	M. soebachul	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4
28	Mulyadi	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
29	Arifin	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
30	Iwan	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
31	Ismail	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4
32	M. naim	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4
33	M. arifin	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5
34	Bambang S.	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
35	Munip	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
36	Rarlan	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4

### Lanjutan kinerja karyawan

No	Nama Karyawan	Indikator Variabel									
		Kinerja Karyawan									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Mukti ali	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
38	Somat	5	5	5	5	5	3	3	2	4	4
39	Acip rahadi	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
40	Dahlan	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
41	Rudi	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5
42	Darmoko	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
43	M. zulham heri P	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
44	Dika	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
45	Ngari	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
46	Kamdi	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5
47	Adri	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
48	Eko	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
49	Kusyanto	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
50	Wiwik	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
51	Riadi	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5
52	Rumadi	3	4	4	5	4	4	3	4	2	3
53	Ledi	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4
54	Sunarto	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
55	Novia L	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
56	Mustakim	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4
57	Rokip	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4
58	Ardianto	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
59	Nardi	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5
60	Wahyu	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
61	Yeni	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	Doni	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
63	A.D.A Setiawan	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
64	Hafiz Irsyad	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5

### 3. Kepuasan Kerja

No	Nama Karyawan	Indikator Variabel									
		Kepuasan Kerja									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	M. Djunaidi	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
2	Sumarsim	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	Wisnu sugiarto	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4
4	Agam	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	Endang	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
6	Arnoldus paembonan	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5
7	Dwi sri rahayu	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	Soeprijono	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4
9	Dimas	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
10	Andri S	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
11	M. rudi	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
12	M. tartib	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
13	M. samsudin	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
14	Andik	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
15	Fathur amin	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
16	Agus wahyu	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4
17	Ainur rofiq	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4
18	Jehan arge M	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
19	W. setyo	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
20	N. lailanda	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
21	Asep syamsudin	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	Ahmad syaifudin F	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
23	Nugraha sischa	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
24	Wawan	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
25	Dian anggraeni K.W	3	5	3	4	2	2	4	4	4	4
26	Solikin	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4
27	M. soebachul	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
28	Mulyadi	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
29	Arifin	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	Iwan	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
31	Ismail	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5
32	M. naim	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
33	M. arifin	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4
34	Bambang S.	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
35	Munip	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
36	Rarlan	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4

Lanjutan kepuasan kerja

No	Nama Karyawan	Indikator Variabel									
		Kepuasan Kerja									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Mukti ali	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	Somat	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	Acip rahadi	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
40	Dahlan	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
41	Rudi	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
42	Darmoko	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
43	M. zulham heri P	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
44	Dika	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
45	Ngari	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
46	Kamdi	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
47	Adri	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4
48	Eko	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
49	Kusyanto	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
50	Wiwik	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
51	Riadi	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4
52	Rumadi	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4
53	Ledi	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
54	Sunarto	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
55	Novia L	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
56	Mustakim	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5
57	Rokip	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4
58	Ardianto	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4
59	Nardi	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
60	Wahyu	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
61	Yeni	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
62	Doni	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
63	A.D.A Setiawan	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
64	Hafiz Irsyad	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5

## Lampiran 3

## FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

## Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.1 0	X1.1 1	X1.1 2
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.19	4.12	4.12	4.20	3.80	4.03	4.06	3.88	4.42	4.03	4.11

## X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9.4	9.4	9.4
	4	40	62.5	62.5	71.9
	5	18	28.1	28.1	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	15.6	15.6	15.6
	4	36	56.2	56.2	71.9
	5	18	28.1	28.1	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	14.1	14.1	14.1
	4	38	59.4	59.4	73.4
	5	17	26.6	26.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	6.2	6.2	6.2
4	43	67.2	67.2	73.4
5	17	26.6	26.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.6	1.6	1.6
3	16	25.0	25.0	26.6
4	42	65.6	65.6	92.2
5	5	7.8	7.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.6	1.6	1.6
3	13	20.3	20.3	21.9
4	33	51.6	51.6	73.4
5	17	26.6	26.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	10.9	10.9	10.9
4	46	71.9	71.9	82.8
5	11	17.2	17.2	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.6	1.6	1.6
3	18	28.1	28.1	29.7
4	33	51.6	51.6	81.2
5	12	18.8	18.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**X1.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	4.7	4.7	4.7
4	31	48.4	48.4	53.1
5	30	46.9	46.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**X1.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	14.1	14.1	14.1
4	44	68.8	68.8	82.8
5	11	17.2	17.2	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**X1.12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.6	1.6	1.6
3	7	10.9	10.9	12.5
4	40	62.5	62.5	75.0
5	16	25.0	25.0	100.0
Total	64	100.0	100.0	

## Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.45	4.42	4.41	4.42	4.34	4.09	3.56	3.17	4.19	4.38

## Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	27	42.2	42.2	48.4
	5	33	51.6	51.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.7	4.7	4.7
	4	31	48.4	48.4	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	36	56.2	56.2	57.8
	5	27	42.2	42.2	100.0
Total		64	100.0	100.0	

## Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	37	57.8	57.8	57.8
	5	27	42.2	42.2	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**Y1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	4.7	4.7	4.7
4	36	56.2	56.2	60.9
5	25	39.1	39.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Y1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	14.1	14.1	14.1
4	40	62.5	62.5	76.6
5	15	23.4	23.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Y1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.6	1.6	1.6
3	31	48.4	48.4	50.0
4	27	42.2	42.2	92.2
5	5	7.8	7.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Y1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	13	20.3	20.3	20.3
3	29	45.3	45.3	65.6
4	20	31.2	31.2	96.9
5	2	3.1	3.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Y1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.6	1.6	1.6
3	3	4.7	4.7	6.2
4	43	67.2	67.2	73.4
5	17	26.6	26.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Y1.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.6	1.6	1.6
4	38	59.4	59.4	60.9
5	25	39.1	39.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Statistics**

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.41	4.45	4.45	4.50	4.09	4.31	4.09	4.31	4.17

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.8	7.8	7.8
	4	28	43.8	43.8	51.6
	5	31	48.4	48.4	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	31	48.4	48.4	51.6
	5	31	48.4	48.4	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	27	42.2	42.2	48.4
	5	33	51.6	51.6	100.0
Total		64	100.0	100.0	

**Z1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	3.1	3.1	3.1
4	28	43.8	43.8	46.9
5	34	53.1	53.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Z1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.6	1.6	1.6
3	12	18.8	18.8	20.3
4	31	48.4	48.4	68.8
5	20	31.2	31.2	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Z1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	4.7	4.7	4.7
4	38	59.4	59.4	64.1
5	23	35.9	35.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Z1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	12.5	12.5	12.5
4	42	65.6	65.6	78.1
5	14	21.9	21.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Z1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	4.7	4.7	4.7
4	38	59.4	59.4	64.1
5	23	35.9	35.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**Z1.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	3.1	3.1	3.1
4	49	76.6	76.6	79.7
5	13	20.3	20.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

## Lampiran 4

**UJI INSTRUMEN DATA**  
(Uji Validitas & Reliabilitas)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	11

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	40.78	11.475	.507	.734
X1.2	40.84	10.578	.665	.711
X1.3	40.84	11.182	.537	.730
X1.4	40.77	12.024	.407	.746
X1.5	41.17	11.732	.430	.743
X1.6	40.94	11.710	.317	.760
X1.7	40.91	12.245	.354	.752
X1.8	41.09	11.705	.325	.759
X1.10	40.55	12.442	.255	.763
X1.11	40.94	12.155	.349	.753
X1.12	40.86	11.551	.427	.744

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44.97	13.840	3.720	11

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	36.98	12.746	.762	.839
Y1.2	37.02	13.063	.724	.843
Y1.3	37.03	13.650	.655	.850
Y1.4	37.02	13.539	.733	.845
Y1.5	37.09	13.102	.739	.842
Y1.6	37.34	13.531	.573	.855
Y1.7	37.88	14.460	.311	.878
Y1.8	38.27	14.166	.284	.887
Y1.9	37.25	13.333	.651	.849
Y1.10	37.06	13.806	.621	.852

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41.44	16.472	4.059	10

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	34.39	12.083	.746	.883
Z1.2	34.34	12.324	.798	.880
Z1.3	34.34	12.229	.738	.884
Z1.4	34.30	12.371	.781	.881
Z1.6	34.70	12.498	.514	.906
Z1.7	34.48	12.539	.739	.884
Z1.8	34.70	13.260	.514	.900
Z1.9	34.48	12.666	.703	.887
Z1.10	34.62	13.667	.566	.897

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.80	15.783	3.973	9

Lampiran 5

UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.70086968
Most Extreme Differences	Absolute	.134
	Positive	.134
	Negative	-.110
Kolmogorov-Smirnov Z		1.071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.202
a. Test distribution is Normal.		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.16572157
Most Extreme Differences	Absolute	.110
	Positive	.083
	Negative	-.110
Kolmogorov-Smirnov Z		.877
Asymp. Sig. (2-tailed)		.426
a. Test distribution is Normal.		

**2. Linieritas**

- Z ke X

**Variable Processing Summary**

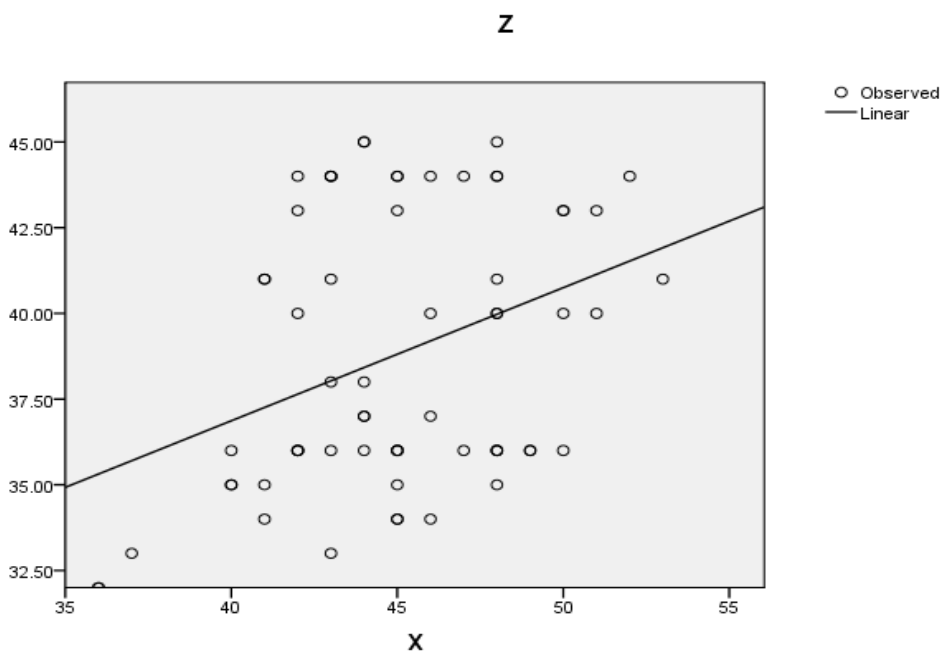
	Variables	
	Dependent	Independent
	Z	X
Number of Positive Values	64	64
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing System-Missing	0 0

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:Z

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.132	9.447	1	62	.003	21.334	.388

The independent variable is X.



- Y ke X

**Variable Processing Summary**

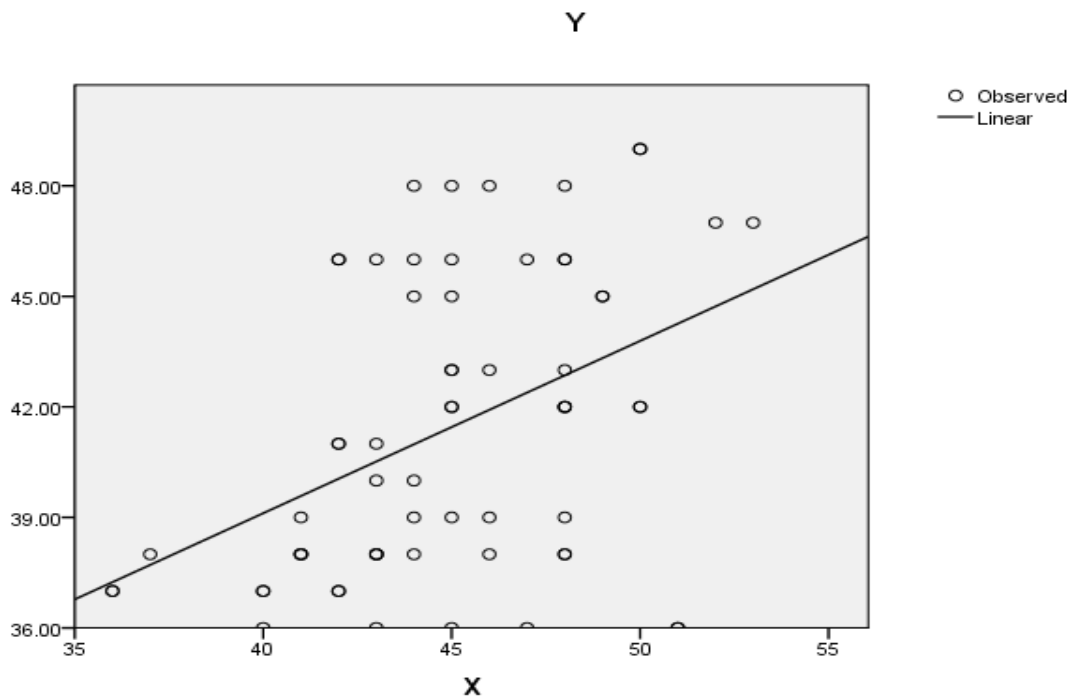
	Variables	
	Dependent	Independent
	Y	X
Number of Positive Values	64	64
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing System-Missing	0 0

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.184	13.967	1	62	.000	20.402	.468

The independent variable is X.



- Y ke Z

**Variable Processing Summary**

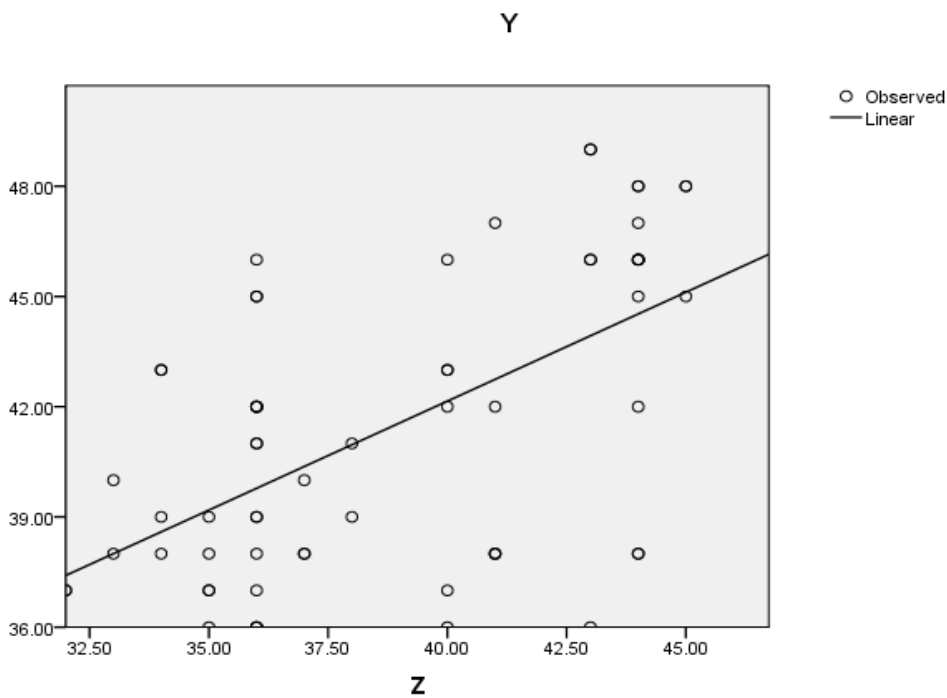
	Variables	
	Dependent	Independent
	Y	Z
Number of Positive Values	64	64
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing System-Missing	0 0

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.337	31.512	1	62	.000	18.430	.593

The independent variable is Z.



## Lampiran 6

## ANALISIS JALUR

- Pengujian Model I

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.364 <sup>a</sup>	.132	.118	3.73060

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131.484	1	131.484	9.447	.003 <sup>a</sup>
	Residual	862.875	62	13.917		
	Total	994.359	63			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.334	5.700		3.743	.000
	X	.388	.126	.364	3.074	.003

a. Dependent Variable: Z

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35.3141	41.9156	38.7969	1.44466	64
Residual	-5.19733	6.57931	.00000	3.70087	64
Std. Predicted Value	-2.411	2.159	.000	1.000	64
Std. Residual	-1.393	1.764	.000	.992	64

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35.3141	41.9156	38.7969	1.44466	64
Residual	-5.19733	6.57931	.00000	3.70087	64
Std. Predicted Value	-2.411	2.159	.000	1.000	64
Std. Residual	-1.393	1.764	.000	.992	64

a. Dependent Variable: Z

- **Pengujian Model II**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 <sup>a</sup>	.392	.372	3.21720

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	406.377	2	203.189	19.631	.000 <sup>a</sup>
	Residual	631.373	61	10.350		
	Total	1037.750	63			

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.738	5.443		1.789	.079
	X	.274	.117	.251	2.340	.023
	Z	.500	.110	.489	4.564	.000

a. Dependent Variable: Y

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

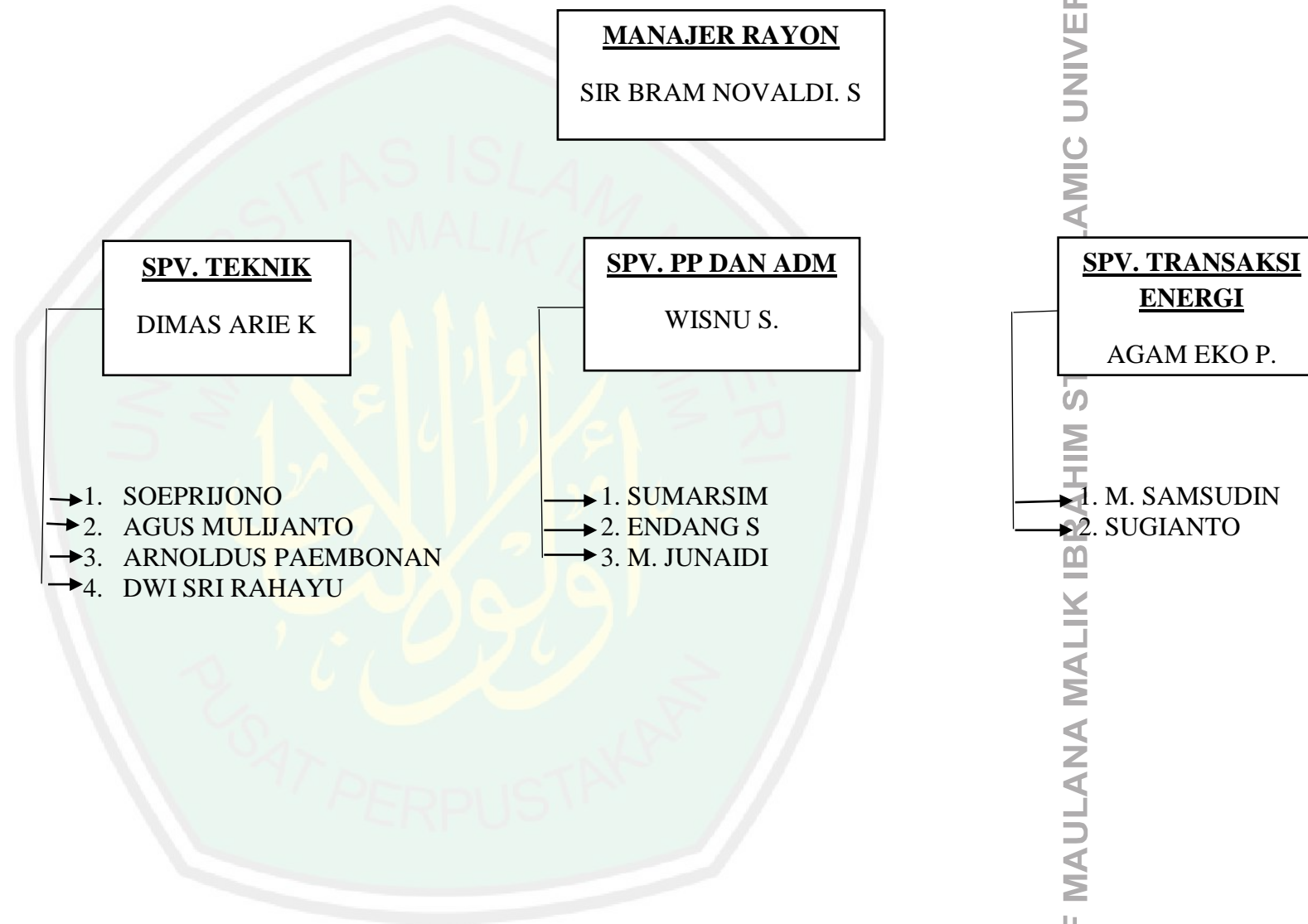
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35.5856	45.9625	41.4375	2.53977	64
Residual	-9.18903	6.22562	.00000	3.16572	64
Std. Predicted Value	-2.304	1.782	.000	1.000	64
Std. Residual	-2.856	1.935	.000	.984	64

a. Dependent Variable: Y



Lampiran 7

**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PT PLN (PERSERO) RAYON LAMONGAN**





PT. PLN (PERSERO)  
DISTRIBUSI JAWA TIMUR  
AREA BOJONEGORO  
RAYON LAMONGAN

Alamat : Jalan Veteran No. 35  
Lamongan 62212

Telp. No. : (0322) 323143  
Faks No. : (0322) 313324

Email : m.lamongan@pln.co.id

Nomor : 0104/STH.03.01/RYN-LMG/2017  
Lampiran : -  
Sifat : -  
Perihal : Jawaban Hasil Ijin Penelitian  
Mahasiswa

08 MAY 2017

KEPADA Yth,

KETUA JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
DI  
M A L A N G

Sehubungan surat dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang nomor: Un.3.5/PP.00/0628/2017 tanggal 06 Maret 2017 Perihal: Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa.

Maka dengan ini Mahasiswi yang bernama Nia Fifid Lestari Ningsih (13510035) sudah mendatangi Kantor PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan, untuk Ijin Penelitian / Tanya jawab dengan judul : Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

Demikian di sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

  
SIR BRAM NOVALDI SARIPUTRA

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Nia Fifid Lestari Ningsih  
 NIM/Jurusan : 13510035 / Manajemen  
 Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM  
 Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. PLN (Persero) Rayon Lamongan.

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	10 September 2016	Pengajuan Outline	1
2	23 Desember 2016	Proposal	2
3	05 Januari 2017	Revisi Proposal	3
4	18 Januari 2017	Acc Proposal	4
5	02 Februari 2017	Seminar Proposal	5
6	14 Februari 2017	Acc BAB I, II, dan III	6
7	29 Mei 2017	Konsultasi BAB I-V	7
8	02 Juni 2017	Revisi BAB I-V	8
9	05 Juni 2017	Revisi BAB IV-V	9
10	07 Juni 2017	Acc Keseluruhan	10

Malang, 06 Juni 2017

Mengetahui,  
 Ketua Jurusan Manajemen



**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**  
 NIP. 19750707 200501 1 005

## BIODATA PENELITI

Nama : Nia Fifid Lestari Ningsih  
Tempat, tanggal lahir : Lamongan, 01 Juli 1995  
Alamat Asal : Ds. Pelangwot RT 003 RW 003 Kec. Laren Kab.  
Lamongan  
Telepon/HP : 085604017698  
Email : Niafifid@yahoo.com

### **Pendidikan Formal**

2001-2007 : MI Muhammadiyah 08 Pelangwot  
2007-2010 : MTS Muhammadiyah 12 Laren  
2010-2013 : MA Al-Ishlah Sendangagung Paciran  
2013-2017 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam  
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal**

2013-2014 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN  
Maliki Malang  
2014-2015 : English Language Center (ELC) UIN Maliki Malang

### **Aktivitas dan Pelatihan**

- a. Peserta Future management training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang tahun 2013
- b. Peserta Seminar “Membentuk Sarjana Ekonomi yang Ulul Albab” UIN Maliki Malang tahun 2013
- c. Peserta Seminar nasional “Independensi OJK dalam Lalu-Lintas Jasa Keuangan di Indonesia” UIN Maliki Malang 2013
- d. Peserta Pelatihan “Makalah dan Teknik Presentasi” oleh Halaqoh Ilmiah Ma’had Sunan Ampel Al-Ali UIN Maliki Malang 2013
- e. Peserta Seminar Nasional Ekonomi Syariah “Membangun Kesadaran Berekonomi Syariah” UIN Maliki Malang 2014
- f. Peserta Seminar Nasional Fakultas Ekonomi “Membentuk Calon Wirausaha Muda, Tangguh, Kreatif, Inovatif dan Berjiwa Ulul Albab” UIN Maliki Malang tahun 2015
- g. Peserta Seminar “*Explore Your Mind be the International Community*” Universitas Muhammadiyah Malang tahun 2017

Malang, Juni 2017

Nia Fifid Lestari Ningsih