



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS GAJI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN  
KARIR SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KINERJA STAF  
DI PT. PROFAB INDONESIA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**LETRAN SILALAH**

**NIM. 018250757**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2015**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Analisis Gaji, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Sebagai Prediktor Terhadap Kinerja Staf di PT. Profab Indonesia” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 1 September 2016

Yang Menyatakan,



(Letran Silalahi)

NIM. 018250757

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul Tesis : Analisis Gaji, Pelatihan, dan Pengembangan Karir  
Sebagai Prediktor Terhadap Kinerja Staf  
di PT. Profab Indonesia

Penyusun TAPM : Letran Silalahi

NIM : 018250757

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :

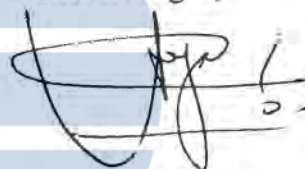
Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Mahyus Ekananda Sitompul  
NIP. 19610107 198601 2 001

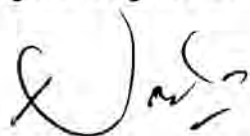
Pembimbing II,



Dr. Tri Damayanti, MA  
NIP. 19600410 198903 2001

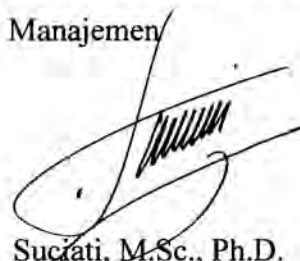
Menyetujui :

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan  
Program Magister Manajemen



Mohamad Nasoha, SE., Msc.  
NIP. 197811112005011001

Direktur Program Pascasarjana  
Manajemen



Sucati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Letran Silalahi

NIM : 018250757

Program Studi : Magister Manajemen

Judul TAPM : Analisis Gaji, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Sebagai  
Prediktor Terhadap Kinerja Staf di PT. Pofab Indonesia

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program  
Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis 18 Juni 2015

Waktu : 14.30 – 16.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Sofjan Aripin, Msi

Penguji Ahli : Dr. I.N Baskara Wisnu Tedja, M.Ec

Pembimbing I : Dr. Mahyus Ekananda Sitompul

Pembimbing II : Dr. Tri Darmayanti, M.A



## ABSTRACT

### **Analysis of Salary, Training, and Career Development as a Predictor of Staff Performance at PT. Profab Indonesia**

**Letran Silalahi**

**Universitas Terbuka**

**letran.silalahi@yahoo.com**

**Keywords: Salary, Training, Career Development, Staff Performance**

This study was conducted at PT. Profab Indonesia which is located at Batam Island, Province Kepulauan Riau Indonesia. The purpose of the study is to indentify and analyze predictor of salary against staff Performance, predictor of training against staff performance, and predictor of career development against staff performance. Data study were collected by questionnaire with Likert scale which have been tested first for validity and reability. Methode of processing data used is multiple linear analysis helped by program computer SPSS 20.0

The result of study showed that three together are salary, training, and career development, give effect to staff performance by 18.7 %, the remaining 4.9% influenced by other factors which are not examined in this study. Base on t-test, from these three factors has found that factor career development is more significant influence to staff performance compared with two other factors. However we advised companies to continue give attention to these three factors by keep make improvements and develop them to support improvement of staff performance. Future studies are expected to be able to add and develop others variabels of study to find other predictors which are more significant influence staff performance.

## ABSTRAK

### **Analisis Gaji, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Sebagai Prediktor Terhadap Kinerja Staf di PT. Profab Indonesia**

**Letran Silalahi**

**Universitas Terbuka**

**letran.silalahi@yahoo.com**

**Kata Kunci : Gaji, Pelatihan, Pengembangan Karir, Kinerja Staf**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Profab Indonesia yang berlokasi di pulau Batam, Provinsi Kepulauan Riau Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa prediktor gaji terhadap kinerja staf, prediktor pelatihan terhadap kinerja staf, dan prediktor pengembangan karir terhadap kinerja staf. Data penelitian dikumpulkan dengan instrumen kuesioner dengan skala Likert yang terlebih dahulu diuji validitas dan reabilitasnya. Metode analisi data yang digunakan adalah analisis linier berganda dengan bantuan program komputer SPSS 20.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama ketiga faktor gaji, pelatihan, dan pengembangan karir memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 18.7%, sisanya 4.9% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Berdasarkan uji-t, dari ketiga faktor ini diketahui bahwa faktor pengembangan karir memberikan pengaruh lebih signifikan terhadap kinerja staf dibandingkan kedua faktor lainnya. Namun demikian perusahaan disarankan untuk tetap memberikan perhatian kepada ketiga faktor ini dengan terus melakukan perbaikan dan mengembangkannya untuk mendukung peningkatan kinerja staf. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan dan mengembangkan variabel penelitian untuk menemukan prediktor lainnya yang lebih signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan TAPM ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

- 1) Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D., Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- 2) Bapak Drh. Ismed Sawir, M.Sc. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku Penyelenggara Program Pascasarjana;
- 3) Bapak Dr. Mahyus Ekananda Sitompul selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Tri Darmayanti, MA selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- 4) Bapak Mohamad Nasoha, SE., Msc. selaku Kabid penanggungjawab program Magister Manajemen;
- 5) Istri tercinta Anita Nur Isnie ST, dan ketiga anak saya (Audrey, Nicholas dan Eunike) yang selalu sabar dan memotivasi saya;
- 6) Orang tua terkasih ayahanda alm. St. Jabianta Silalahi dan Ibunda Martianna Purba dan saudara - saudara saya yang telah memberikan bantuan dukungan moral;
- 7) Rekan-rekan mahasiswa UPBJJ UT Batam;
- 8) Dan semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan TAPM ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan TAPM ini. Semoga TAPM dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Batam, 1 September 2016



Penulis,  
Letran Silalahi

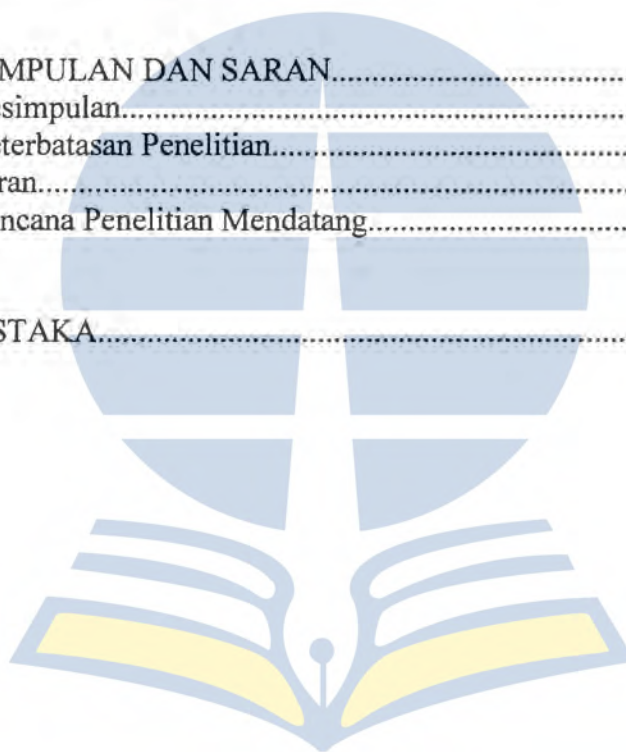
## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Lembar Pernyataan .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Abstrak .....	v
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Batasan Masalah .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Kegunaan Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
A. Kajian Teori.....	10
1. Pengertian Gaji.....	10
2. Pengertian Pelatihan.....	17
3. Pengembangan Karir.....	25
4. Pengertian Kinerja.....	33
B. Kerangka Pemikiran.....	52
C. Definisi Operasional.....	54
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>63</b>
A. Desain Penelitian .....	63
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	63
1. Populasi.....	63
2. Sampel.....	64
3. Ukuran dan Pemilihan Sampel.....	64
C. Instrumen Penelitian.....	66
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	67
E. Metode Analisis Data.....	67
1. Uji Reabilitas.....	68
2. Uji Validitas (Kesahihan).....	68
3. Uji Asumsi Klasik .....	69
4. Uji Normalitas.....	69
5. Uji Autokorelasi.....	69
6. Uji Multikolinearitas.....	69
7. Uji Heterokedastisitas.....	70
F. Uji Hipotesis.....	70



BAB IV ANALISI DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS.....	71
A. Analisis Deskriptif.....	71
B. Uji Validitas.....	73
C. Uji Reabilitas.....	77
D. Uji Asumsi Klasik.....	79
E. Uji Normalitas.....	79
E. Uji Multikolinearitas.....	83
F. Uji Heterokedastisitas.....	84
G. Pembahasan Analisis Data.....	85
1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	85
2. Uji-F.....	85
3. Uji-t.....	86
H. Analisis Koefisien Determinan.....	87
I. Pembahasan Data.....	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	91
A. Kesimpulan.....	91
B. Keterbatasan Penelitian.....	92
C. Saran.....	93
D. Rencana Penelitian Mendatang.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	95

Lampiran



## DAFTAR TABEL

No. Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Data Turn Over Karyawan PT. Profab Indonesia Tahun 2000 Hingga 2004.....	4
Tabel 1.2	Jenjang Karir di PT. Profab Indonesia .....	6
Tabel 1.3	Struktur Gaji PT. Profab Indonesia.....	6
Tabel 1.4	Program Pelatihan Kerja .....	7
Tabel 2.1	Indikator Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, Ketepatan Waktu, dan Kemampuan Bekerja Sama terhadap Kinerja .....	55
Tabel 2.2	Indikator Materi Gaji dan Tunjangan terhadap Kinerja.....	55
Tabel 2.3.	Indikator Materi Pelatihan, Metode Pelatihan, dan Fasilitas Pendukung Pelatihan terhadap Kinerja.....	56
Tabel 2.4	Indikator Materi Prestasi Kerja, Eksposur, dan Pembimbing dan Sponsor terhadap Kinerja .....	58
Tabel 2.5	Hasil Penelitian Terdahulu.....	59
Tabel 3.1	Ukuran Sampel Karyawan PT. Profab Indonesia .....	66
Tabel 4.1	Deskripsi Berdasarkan Lama Bekerja.....	72
Tabel 4.2	Deskripsi Berdasarkan Status Kepegawaian.....	72
Tabel 4.3	Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Tabel 4.4	Deskripsi Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	73
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas terhadap Variabel (X1) Gaji.....	74
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas terhadap Variabel (X2) Pelatihan Kerja .....	75
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas terhadap Variabel (X3) Pengembangan Karir.....	76
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas terhadap Variabel (Y) Kinerja.....	77
Tabel 4.9	Hasil Uji Reabilitas terhadap Variabel (X1) Gaji .....	78
Tabel 4.10	Hasil Uji Reabilitas terhadap Variabel (X2) Pelatihan Kerja...	78
Tabel 4.11	Hasil Uji Reabilitas terhadap Variabel (X3) Pengembangan Karir.....	79
Tabel 4.12	Hasil Uji Reabilitas terhadap Variabel (Y) Kinerja.....	79
Tabel 4.13	Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	80
Tabel 4.14	Hasil Uji Linearitas Untuk Gaji .....	81
Tabel 4.15	Hasil Uji Linearitas Untuk Pelatihan.....	82
Tabel 4.16	Hasil Uji Linearitas Untuk Pengembangan Karir .....	83
Tabel 4.17	Hasil Uji Multikolinearitas .....	83
Tabel 4.18	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	84
Tabel 4.19	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	85
Tabel 4.20	Hasil Uji F.....	86
Tabel 4.21	Hasil Uji - t.....	86
Tabel 4.22	Hasil Analisis Koefisien Determinan .....	88

## Daftar Gambar

No. Gambar	Halaman
Gambar 2.1 <i>Filling Skill and Experience Gaps</i> .....	18
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	52
Gambar 4.1 Uji Normalitas terhadap Variable (Y) Kinerja.....	80
Gambar 4.2 Uji Linearitas terhadap Variable (Y) Kinerja .....	81





## Daftar Lampiran

- Lampiran 1. Surat Permohonan Pengambilan Data dan Penelitian
- Lampiran 2. Kuesioner
- Lampiran 3. Tabulasi Data Jawaban Responden
- Lampiran 4. Output Analisis Data



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Potensi sumber daya alam mineral dan energi yang melimpah, ditunjang letak geografis yang strategis karena dilalui jalur transportasi laut yang ramai, menjadikan Provinsi Kepulauan Riau terus berkembang menuju kemajuan di segala sektor termasuk di sektor industri dan perdagangan. Perkembangan di sektor industri ditandai dengan banyaknya perusahaan dari luar daerah baik domestik maupun asing menanamkan modal dan mendirikan perusahaan di provinsi ini. Perkembangan di sektor perdagangan salah satunya adalah dinyatakan Batam-Bintan-Karimun sebagai Pilot Projek untuk Zona Perdagangan Bebas di Indonesia sejak tanggal 1 April 2009. Hal ini berdampak pada meningkatnya permintaan akan sumber daya manusia baik secara kuantitas (jumlah) maupun kualitas (mutu). Semakin tingginya tingkat persaingan dalam pemenuhan kebutuhan akan sumber daya manusia mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu mengolah dan mempertahankan sumber daya manusianya yang berkualitas demi keberlangsungan organisasi perusahaan itu sendiri. Hal ini dapat dicapai salah satunya apabila perusahaan mampu memenuhi kepuasan para pekerjanya.

Keberhasilan dan kesuksesan suatu organisasi (perusahaan) ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kualitas sumber daya manusia, pemimpin dalam organisasi dan pelaku organisasi (karyawan). Menyadari pentingnya faktor pelaku organisasi ini sehingga berbagai upaya dilakukan untuk memotivasi dan mengembangkan kemampuan karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada prestasi dan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja serta hasil kerja

(Mangkunegara, 2008). Hal ini juga dikemukakan oleh Simamora (2006), para karyawan mendambakan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan kompensasi yang diperoleh dari perusahaan. Para karyawan memerlukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan. Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial atas kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi finansial adalah gaji, tunjangan, bonus (insentif), dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non-finansial diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja, serta lingkungan kerja yang mendukung.

Menurut Simanjuntak (2011:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, sedangkan menurut Mangkunegara (2008), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja yang baik dari individu organisasi tentu sangat bermanfaat bagi kinerja perusahaan, oleh sebab itu perusahaan perlu untuk selalu memperhatikan hal-hal yang dapat merangsang para individu organisasinya agar dapat selalu menghasilkan kinerja yang terbaik. Kinerja individu atau karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: kompetensi (daya saing) individu, dukungan manajemen, dan dukungan organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi tentu lebih terampil dalam mengerjakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Tugas perusahaan dalam mendukung peningkatan kompetensi karyawan salah satunya adalah dengan mengadakan program pelatihan. Dengan program pelatihan ini diharapkan karyawan dapat mengerjakan tugasnya secara maksimal. Jika karyawan sudah memberikan kinerja



yang terbaik bagi perusahaan, maka dukungan manajemen diperlukan untuk menilai hasil kerjanya sehingga para karyawan tersebut bisa mendapatkan timbal balik yang sepadan seperti jaminan jenjang karir dan upah yang lebih baik. Hal ini harus berbanding lurus demi menjaga motivasi kerja karyawan agar tidak terjadi pergantian karyawan (*turn over*) yang tinggi di dalam perusahaan itu.

Salah satu perusahaan yang memiliki jumlah karyawan yang tinggi adalah PT. Profab Indonesia yang berlokasi di pulau Batam Provinsi Kepulauan Riau. Perusahaan ini merupakan Perusahaan Modal Asing (PMA) yang bergerak di bidang minyak dan gas. PT. Profab Indonesia memiliki karyawan hampir 2000 orang dan 200 orang diantaranya adalah level karyawan ke atas. Di PT. Profab Indonesia masih banyak karyawan yang belum memiliki kinerja yang maksimal. Hal ini ditandai dengan masih tingginya persentase ketidakhadiran (absensi) dan seringnya karyawan terlambat masuk kerja. Masih banyak karyawan yang bersikap acuh dan tidak memiliki keinginan untuk melakukan perbaikan kerja atau sekedar memberikan masukan yang berarti untuk kemajuan perusahaan. Gaji karyawan yang hanya menyesuaikan standar Upah Minimum Regional (UMR), serta kurangnya pelatihan dan kesempatan pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan diduga sebagai penyebab permasalahan rendahnya kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia.

Tingkat pergantian karyawan (*turn over*) yang tinggi juga merupakan salah satu tolak ukur yang sering digunakan untuk menilai kemungkinan adanya permasalahan yang mendasar pada organisasi. Tingkat *turn over* dihubungkan dengan kepuasan para karyawan. Beberapa alasan yang menurut Robbins dalam Erlin Setiyoningsih, (2011), manajer harus peduli dengan kepuasan kerja karyawan, karena : 1) karyawan yang tidak puas lebih sering meninggalkan kerja dan besar kemungkinan mengundurkan diri; 2) karyawan yang puas memiliki kesehatan yang lebih baik,

usia yang lebih panjang; 3) kepuasan pada pekerjaan terbawa pada kehidupan karyawan di luar pekerjaan; 4) bagi manajemen, pekerja yang puas akan memberikan produktifitas yang lebih tinggi karena gangguan (disturpsi) yang lebih sedikit. Tingkat *Turn Over staf* yang tinggi juga menghabiskan biaya yang besar, oleh karena itu organisasi atau perusahaan perlu menekan pengeluaran ini sampai pada tingkat yang dapat diterima. Hal ini bukan berarti harus mencapai nilai *turn over* sebesar nol karena nilai ini juga tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki. Nilai *turn over* tertentu diperlukan agar para karyawan dapat mengembangkan keahlian-keahlian baru sehingga dapat dipromosikan ke tingkat tanggung jawab yang lebih besar, dan akan menerima kompensasi yang lebih baik dari perusahaan yang pada akhirnya juga adalah kepuasan karyawan itu sendiri.

Berikut disajikan Tabel 1.1 Data *Turn Over staf* di PT. Profab Indonesia dari tahun 2008 hingga tahun 2012.

Tabel 1.1 Data *Turn Over staf* PT. Profab Indonesia  
Tahun 2008 hingga 2012

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jml Rata2
<b>2008</b>													
Masuk	4	4	1	2	3	5	15	10	4	0	0	1	50
%	0,84	1,26	0,21	0,21	0,63	1,05	3,16	2,10	0,84	0	0	0,21	10,55
Keluar	2	4	0	0	1	2	10	4	2	1	1	2	29
%	0,42	0,84	0	0	0,21	0,42	2,10	0,84	0,42	0,21	0,21	0,42	6,11
<b>Jml Tenaga</b>													<b>210</b>
<b>2009</b>													
Masuk	5	4	1	1	7	20	3	10	3	6	0	0	64
%	0,99	0,79	0,20	0,20	1,38	5,73	0,20	1,98	0,59	0,59	0	0	12,65
Keluar	3	5	0	0	2	4	6	2	1	6	2	1	32
%	0,59	0,99	0	0	0,39	0,79	11,86	0,39	0,20	1,19	0,39	0,20	6,32
<b>Jml Tenaga</b>													<b>208</b>
<b>2010</b>													
Masuk	2	0	1	5	1	3	0	14	0	12	2	3	43
%	0,43	0	0,22	1,08	0,22	0	0	3,67	0	2,59	0,43	0,65	9,29
Keluar	8	3	2	0	1	1	3	2	1	13	0	1	35
%	1,73	0,65	0,43	0	0,22	0,22	0,65	0,43	0,22	2,80	0	0,22	7,60



<b>2011</b>													
Masuk	4	0	2	9	0	1	41	0	4	3	0	0	64
%	0	0	0,41	2,66	0	0,20	8,38	0	3,27	0,61	0	0	13,08
Keluar	3	4	2	1	1	1	3	1	5	7	0	0	28
%	0,61	0,81	0,41	0,20	0,20	0,20	0,61	0,20	1,02	1,43	0	0	5,73
<b>Jml Tenaga</b>													<b>209</b>
<b>2012</b>													
Masuk	5	3	4	5	1	1	3	16	1	13	4	2	58
%	0,98	0,59	0,79	1,57	0,39	0	0	3,15	0,20	2,56	0,79	0,39	11,42
Keluar	7	4	1	1	1	2	5	3	2	10	1	2	39
%	1,38	0,79	0,20	0,20	0,20	0,39	0,98	0,59	0,39	1,98	0,20	0,39	7,68
<b>Jml Tenaga</b>													<b>206</b>

Sumber : *Human Resource Department* PT. Profab Indonesia

Merujuk pada data tabel di atas, *Turn Over staf* PT. Profab Indonesia pada tahun 2008 hingga 2012 masih cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan adanya faktor penyebab karyawan tersebut mengundurkan diri.

PT. Profab Indonesia memberikan jenjang karir yang cukup menjanjikan sehingga karyawan dapat mengembangkan kemampuannya di dalam bekerja untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Jenjang karir karyawan yang terdapat di PT. Profab Indonesia sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2 berikut :





Tabel 1.2 Jenjang Karir di PT. Profab Indonesia

Grade	Level	Job Title
8	CEO/CFO	CEO,CFO
7	Director	Director
6	Senior Management	Deputy General Manager,General Manager
5	Senior Manager	Senior Project Manager,Senior QC Manager
4	Manager	Finance Manager,HR Manager,QC Manager,QA Manager,Estimating Manager Project Manager,Procurement Manager,Engineeering Manager,IT Manager
3	Senior Staff/Engineer	Senior Welding Engineer, HR Coordinator,Senior QA Engineer,Senior Estimator HSE Coordinator, Engineering Coordinator & Prodcution Superintendent
2	Staff/Engineer	Welding Engineer, HR Officer,QA Engineer, QC Inspector,Estimator, HSE Officer Prodcution Supervisor,Procurement Officer,Drafter & IT Engineer
1	Assistant	Junior Engineer, Junior HR Officer, QA Assistant, Junior Drafter,Procurement Assistant Junior Engineer.

Sumber : *Human Resourse Department* PT. Profab Indonesia

Selain itu PT. Profab Indonesia juga memiliki struktur upah dan program pelatihan yang dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawannya. Struktur upah dan program pelatihan yang terdapat di PT. Profab Indonesia disajikan dalam Tabel 1.3 dan Tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1.3 Struktur Gaji PT. Profab Indonesia

Grade	Level	Salary Components	Experience
8	CEO/CFO	Executive Package	
7	Director	Executive Package	
6	Senior Management	Base salary, Housing Allowance, Transport Allowance, Project Bonus,Communication Allowance	
5	Senior Manager	Base salary, Housing Allowance, Transport Allowance, Project Bonus,Communication Allowance	
4	Manager	Base salary, Housing Allowance, Project Bonus,Communication Allowance	
3	Senior Staff/Engineer	Base salary, Skill Allowance & Incentive Allowance	
2	Staff/Engineer	Base salary, Skill Allowance & Overtime Allowance	Max 50 hrs OT
1	Assistant	Base salary, Skill Allowance & Overtime Allowance	Max 50 hrs OT

Sumber : *Human Resourse Department* PT. Profab Indonesia

Tabel 1.4 Program Pelatihan

S/N	Training Subject	Training Type	Location	Remarks
1	HSE Orientation	Off JT	In House	New Employee
2	HR Orientation	Off JT	In House	New Employee
3	Project/Yard Training (hands On)	OJT	Project	New Employee & Transferred Employee
4	Welding School Training	OJT	In House	Welder, Welding Engineer & Inspector
5	Engineering Training	Off JT	External	Drafter & Engineering
6	Refreshment Technical Training	Off JT & OJT	In House	Fitter, Welder, Engineer, Quality Control
7	New Regulation Training	Off JT	External	HR, HSE, Finance & Procurement
8	Leadership, Project Management	External Training	Selected Provider	New role & managerial training

Source: Human Resource PT.PROFAB Indonesia

Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional yang cukup signifikan sehingga perlu dilakukannya penelitian-penelitian terhadap faktor-faktor tersebut. Adapun penulis mengkhususkan penelitian ini pada **“Analisis Gaji, Pelatihan, dan Pengembangan Karir sebagai Prediktor Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Profab Indonesia”**.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaji merupakan prediktor terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia?
2. Apakah pelatihan merupakan prediktor terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia?
3. Apakah pengembangan karir merupakan prediktor terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia?



4. Apakah gaji, pelatihan, dan pengembangan karir merupakan prediktor terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia?

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis ingin mengkaji lebih mendalam apakah faktor gaji, pelatihan, dan pengembangan karir sebagai prediktor terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia.

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis prediktor gaji terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis prediktor pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis prediktor pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis prediktor gaji, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Profab Indonesia.

### **E. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan bagi perusahaan adalah untuk mengetahui apakah gaji, pelatihan, dan pengembangan karir sebagai prediktor terhadap kinerja karyawan. Diharapkan PT. Profab Indonesia dapat mempertimbangkan dan mengambil kebijakan-kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawannya.



2. Kegunaan secara umum bagi pihak-pihak lain yang terkait dalam permasalahan gaji, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, diharapkan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai informasi tambahan.
3. Kegunaan bagi penulis selain sebagai syarat menyelesaikan program magister manajemen, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman dalam menyelesaikan masalah dalam bidang ketenagakerjaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pengertian Gaji

Perusahaan perlu memandang kompensasi sebagai kunci untuk mengelolah sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kebutuhan karyawan. Perusahaan mengakui bahwa kompensasi tidak hanya dapat menarik pelamar kerja yang potensial, namun juga mampu memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan daya saing, kelangsungan hidup, serta profitabilitas organisasi.

Menurut Siti Al, Tri Heru (2010: 152), kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefits*). *Extrinsic rewards* adalah imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya berwujud. Upah atau gaji pokok adalah pembayaran yang diterima karyawan secara bulanan, mingguan atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Dressler (2007:365), kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan yang muncul dari pekerjaan mereka. Kompensasi menurut Wibowo (2013:134) merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Pada dasarnya upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan *personal contract*, Wibowo (2013:351-352).

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja, Hasibuan (2008). Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2008) mendefinisikan gaji : *“Salaried are fixed compensation paid, to holder of official, executive or clerical positions, on a regular basis such us by the year, quarter, month or week”*.

Rivai dan Sagala (2013:762-765) berpendapat bahwa gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan.

a. Tujuan dan Pentingnya Gaji

Siti Al, Tri Heru (2010:152) menyatakan bahwa kompensasi gaji mempunyai beberapa tujuan utama yaitu :

1). Menarik pelamar kerja yang potensial.

Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen dan seleksi organisasi, program kompensasi dapat membantu memastikan bahwa pembayaran cukup untuk menarik orang yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk pekerjaan yang tepat.

2). Mempertahankan karyawan yang baik.

Bila program kompensasi dirasakan tidak adil, karyawan yang baik (yang dibutuhkan oleh organisasi) mungkin akan keluar. Untuk mencegah *turn over* karyawan, pengupahan atau penggajian harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan yang lain.

3). Meraih keunggulan yang kompetitif.



Untuk meraih keunggulan yang kompetitif, suatu organisasi mungkin memilih menggunakan sistem komputer sebagai pengganti tenaga kerja, atau pindah ke daerah yang tenaganya lebih murah.

4). Meningkatkan produktivitas.

Imbalan yang tidak bersifat keuangan dimungkinkan bisa mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan, disamping pembayaran yang berkaitan dengan keuangan. Selain itu karena perbedaan-perbedaan dan kesukaan individu, suatu organisasi harus menentukan bauran yang tepat antara imbalan yang bersifat keuangan dan yang tidak bersifat keuangan.

5). Melakukan pembayaran sesuai dengan aturan hukum (Undang-Undang Ketenagakerjaan).

6). Menjamin keadilan.

Administrasi pengupahan atau penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

7). Memudahkan sasaran strategis.

Suatu organisasi mungkin ingin menciptakan kultur yang menguntungkan dan kompetitif, atau mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik sehingga dapat merekrut pelamar-pelamar terbaik.

b. Tujuan Pemberian Upah dan Gaji

Menurut Hasibuan (2008:121-122) tujuan dari pemberian gaji atau upah diantaranya adalah :

1). Ikatan kerjasama.

Dengan pemberian upah dan gaji terjalnilah ikatan kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan

baik, sedangkan pemilik/pengusaha wajib membayar upah dan gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2). Kepuasan kerja.

Dengan upah dan gaji karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egostikanya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3). Pengadaan efektif.

Jika program upah dan gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

4). Motivasi.

Jika upah dan gaji yang diberikan cukup besar manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

5). Stabilitas karyawan.

Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil

6). Disiplin.

Dengan pemberian upah dan gaji yang cukup besar, diharapkan disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7). Pengaruh serikat buruh.

Dengan program upah dan gaji yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8). Pengaruh asosiasi usaha sejenis/Kadin.



Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil dan perpindahan karyawan ke perusahaan sejenis dapat dihindarkan.

9). Pengaruh pemerintah.

Jika program upah dan gaji sesuai dengan undang-undang perubahan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

c. Tahapan Utama Dalam Pemberian Upah dan Gaji

Program Pemberian upah dan gaji harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya upah dan gaji yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Andrew F.Sikula dalam Malayu S.P Hasibuan (2008:118) Tahapan Utama dalam Pemberian Upah dan Gaji adalah sebagai berikut:

1). Asas Adil

Besarnya upah dan gaji yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi, jadi bukan berarti setiap karyawan menerima upah dan gaji yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

2). Asas Layak dan Wajar

Upah dan gaji yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya upah dan gaji didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan upah dan gaji dengan eksternal konsistensi yang sedang



berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dari karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

d. Faktor-Faktor Penentu Gaji

Menurut Rivai dan Sagala ( 2013 : 762-765 ) meskipun jabatan sudah dievaluasi dengan sangat hati-hati berdasarkan ringking atau klasifikasi jabatan untuk menentukan gaji yang layak sesuai dengan kelasnya sering kali hal itu tidak dapat dilakukan sebab masih ada sejumlah faktor atau kekuatan yang memengaruhi tingkat gaji di luar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya seperti :

1) Tingkat kelaziman.

Tingkat upah dan gaji bisa sangat tergantung pada ketersediaan (*supply*) tenaga kerja di pasar tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja. Untuk tenaga-tenaga kerja yang langka, tingkat upah dan gajinya dapat jauh melebihi tingkat gaji bila dilihat dari kaca mata evaluasi jabatan.

2). Serikat buruh.

Serikat buruh bisa menjadi kekuatan yang sangat besar dalam suatu perusahaan, yang dapat memaksa perusahaan untuk memberikan upah atau gaji yang lebih besar bila dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan.

3). Pemerintah.

Sebagaimana kita ketahui Pemerintah merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan pekerja sebagai warga Negara dan juga terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Pemerintah mempunyai kuasa yang besar dalam mengatur perusahaan-perusahaan. Pemerintah dapat menentukan tarif upah minimum, jam kerja standar, dan

tunjangan yang harus dipatuhi oleh pengusaha, dimana bisa saja terjadi upah minimum para pekerja melebihi yang telah ditentukan oleh evaluasi jabatan.

4). Kebijakan dan strategi penggajian.

Kebijakan penggajian yang dipakai perusahaan, seperti mengusahakan gaji di atas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan bisa menaikkan gaji di atas rata-rata harga pasar. Kebijakan untuk selalu memperhatikan tuntutan serikat buruh untuk mencegah terjadinya kerusuhan yang kadang-kadang menimbulkan biaya yang sangat besar.

5). Faktor internasional.

Ketika perusahaan berkembang di segala penjuru dunia, tantangan yang muncul dalam penggajian adalah penyesuaian dengan situasi di negara yang bersangkutan, sehingga dapat terjadi jabatan yang sama di negara yang berbeda akan terdapat perbedaan tingkat gaji atau untuk merangsang seseorang agar bersedia ditempatkan di suatu negara yang mungkin tidak diminati memerlukan penyesuaian dalam hal gaji.

6). Nilai yang sebanding dan pembayaran yang sama.

Ada kalanya satu pekerjaan yang berbeda tetapi memiliki poin atau derajat yang sama dan mempunyai tingkat gaji yang berbeda. Misalnya, nilai poin untuk pekerjaan juru rawat yang biasanya didominasi wanita dan ahli listrik yang biasanya didominasi laki-laki tingkat gajinya berbeda dimana ahli listrik mendapatkan gaji yang lebih besar. Di lain pihak, dalam satu pekerjaan misalnya, ahli mesin yang didominasi laki-laki dan hanya sedikit wanita, kaum pria digaji lebih besar dan hal ini sebenarnya melanggar persamaan hak.



## 7). Biaya dan produktivitas.

Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat berpengaruh terhadap harga pokok barang. Tingginya harga pokok dapat menurunkan penjualan dan keuntungan perusahaan. Tidak mampunya perusahaan dalam mencapai tingkat keuntungan tertentu akan mengakibatkan ketidakmampuan perusahaan membayar pekerja dan menarik investor keluar. Untuk mengatasi tantangan ini biasanya perusahaan mencoba mendesain kembali pekerjaan, mengotomatisasi pekerjaan, dan menciptakan sistem penggajian bertingkat (*two-tiered wage*). Sistem penggajian bertingkat menciptakan dua struktur gaji. Pertama, untuk pekerja lama dan kedua, untuk pekerja baru. Pekerja mendapat gaji permulaan dengan jumlah tertentu kemudian dapat meningkat ke jumlah yang lebih tinggi. Sistem ini mengakibatkan pegawai yang baru direkrut akan mendapatkan gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan yang lama, meskipun sesungguhnya pekerjaan mereka sebanding bila dilihat dari faktor-faktor yang dikompensasi. Cara ini memang dapat menurunkan biaya, tetapi pada akhir-akhir ini para pekerja melalui serikat pekerja telah mempertanyakan tentang ketidakadilan sistem ini. Kemudian pendekatan lain dilakukan dengan sistem bonus. Gaji yang diterima relatif tetap, kemudian diberikan bonus kepada pekerja bila perusahaan mendapatkan keuntungan, dan bila perusahaan dalam situasi sulit tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk pekerja.

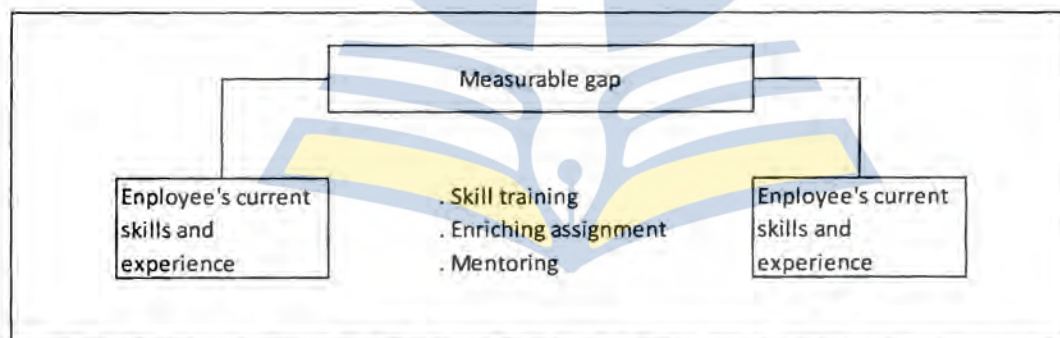
## 2. Pengertian Pelatihan

Rivai dan Sagala dalam Condro dan Wiwin (2013) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.



Defenisi lain dikemukakan oleh Byars dan Rue dalam Yun Iswanto (2006) menyatakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses belajar yang mencakup penguasaan keahlian, konsep, hukum-hukum, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Defenisi ini lebih umum karena mencakup keseluruhan karyawan (baik lama maupun baru), tidak terbatas pada keahlian dasar saja, tetapi lebih ke arah untuk meningkatkan kinerja.

Selanjutnya Edwin B.Flippo dalam Hasibuan (2008), *Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*. Pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakan dalam pekerjaan. Pada dasarnya, pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru, seperti di gambarkan oleh *Harvard Business Essentials* dalam bukunya Kurniawan (2007: 37) di bawah ini.



Gambar 2.1: *Filling Skill and Experience Gaps*  
Sumber: *Harvard Business Essentials* (2006:104)

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia semakin meningkat menjadi masalah strategis utama karena berbagai alasan Jeffrey A. Mello dalam Pranto dan Sudibyo (2006) berpendapat bahwa perubahan yang cepat dalam teknologi berlanjut menyebabkan meningkatnya tingkat keausan keterampilan. Agar tetap kompetitif, organisasi perlu melanjutkan pelatihan bagi

sumber daya manusianya dalam menggunakan teknologi terbaik dan mutakhir yang tersedia. Mengelola lingkungan yang bergerak cepat atau turbulen seperti ini menciptakan kebutuhan pembelajaran berkelanjutan bagi manajer. Desain ulang pekerjaan dalam pekerjaan yang mempunyai tanggung jawab lebih luas memerlukan sumber daya manusia, memperkirakan lebih banyak tanggung jawab, melakukan inisiatif, dan pengembangan lebih lanjut keterampilan interpersonal untuk menjamin kinerja dan keberhasilan mereka. Sumber daya manusia perlu mendapatkan keterampilan lebih luas dan diberikan bantuan dengan peluang pengembangan melalui kerja sama kelompok, kolaborasi, dan manajemen konflik.

Menurut Hasibuan (2008:69), pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, koseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerja karyawan. Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (*performance deficiencies*). Kekurangan-kekurangan kinerja berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Kesenjangan perilaku ini meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dengan perilaku karyawan yang diharapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan sehingga untuk mengatasi adanya kesenjangan



kompetensi individu tersebut, maka perusahaan melaksanakan program pelatihan. (Simamora, 2006).

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan. Menurut Dale dalam Miranti (2009), pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: pengetahuan yang disadari, dan pengetahuan yang tidak disadari. Ketika seseorang menjalani kehidupannya, orang tersebut akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian akan ditambahkan ke dalam simpanan kognitifnya. Semua ini akan membentuk memori dan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru atau mempersiapkan reaksi terhadap suatu situasi atau orang lain. Ada pula pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan atau situasi khusus yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan untuk menjalankan tugas atau serangkaian tugas. Dale juga berpendapat bahwa keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing. Keterampilan yang diwujudkan tersebut menurut Riduwan (2011) antara lain :

1). Keterampilan Menjalankan Tugas

Kustriyanto dalam Mangkunegara (2006) pada proses pekerjaan di lapangan para karyawan sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan agar para karyawan sebagai bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut:



- a). Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan.
- b). Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu.
- c). Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
- d). Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang baik.
- e). Menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik.
- f). Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- g). Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.

## 2. Keterampilan Mengadakan Variasi (*Variation Skill*)

Kustriyanto dalam Mangkunegara (2006) variasi pemberian rangsangan atau motif pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas di lapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi. Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* adalah sebagai berikut:

- a). Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi pegawai.
- b). Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job yang baru.
- c). Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja dengan lebih baik.
- d). Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

a. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau perusahaan tentu saja mempunyai agenda tertentu, yaitu mengenai tujuan dan manfaat pelatihan untuk tenaga kerja itu sendiri. Adapun tujuan dan manfaat dari pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan Sunarto & Sahendym (2006) sebagai berikut:

1). Tujuan Pelatihan

Memperbaiki kinerja karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan. Melalui pelatihan dipastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif. Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilemma yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan dapat membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan kerja secara efektif. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, maka pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem



pembangunan karir. Selama beberapa hari karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Alasan inilah membuat beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peranan ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

## 2). Manfaat Pelatihan

Handoko (2008) menjelaskan manfaat pelatihan tenaga kerja adalah a). Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas., b). Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima., c). Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama lebih menguntungkan., d). Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia., e). Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja., f). Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

## b. Tahap-Tahap Pelatihan

Cardoso dalam Danang (2013) menjelaskan ada 3 tahapan dalam pelaksanaan pelatihan yaitu :

### 1). Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Jika perlu pelatihan maka pengetahuan khusus yang bagaimana? kemampuan-



kemampuan seperti apa? kecakapan-kecakapan jenis apa? karakteristik-karakteristik lainnya yang bagaimana yang harus diberikan kepada para peserta selama pelatihan tersebut.

## 2). Desain Program Pelatihan

Menurut Mahsun (2006) jika pelatihan merupakan solusi terbaik, maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang harus dijalankan. Ketepatan metode pelatihan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, indentifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan.

## 3). Evaluasi Program Pelatihan

Menurut Mahsun (2006) tujuan evaluasi program pelatihan adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan pembelajaran, para pekerja harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan.

Jeffrey A. Mello dalam Wibowo (2013), evaluasi pelatihan dilakukan pada empat tingkatan yaitu:

### a). *Reaction* (Reaksi)

Pada tingkat ini evaluasi ingin mengukur apakah peserta pelatihan menyukai program, pelatihan, dan fasilitas pelatihan. Apakah menurut mereka pelatihan berguna dan perbaikan apa yang mereka usulkan.

### b). *Learning* (Pembelajaran)

Pada tingkat ini dilakukan evaluasi seberapa jauh peserta pelatihan mempunyai keterampilan dan pengetahuan lebih tinggi dari sebelumnya setelah mengikuti program pelatihan.

c). *Behavior* (Perilaku)

Pada tingkat ini mengevaluasi apakah peserta pelatihan berperilaku berbeda di pekerjaan setelah pelatihan. Apakah mereka menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang mereka pelajari dari pelatihan.

d). *Result* (Hasil)

Tingkat ini dilakukan evaluasi apakah organisasi atau unit kerja menjadi lebih baik kinerjanya karena pelatihan.

### 3. Pengembangan Karir

Menurut Rahmatia (2007) persaingan global menyebabkan banyak organisasi berbagai ukuran melakukan langkah restrukturisasi. Ini berarti organisasi harus mengetahui bagaimana cara memberdayakan karyawan pada semua jenjang dalam organisasi agar organisasi dapat menang dalam persaingan global tersebut. Salah satu kunci untuk memenangkan persaingan tersebut adalah menawarkan kepada karyawan suatu kesempatan untuk memiliki dan mengisi sebuah karir yang berhasil, atau perlunya manajemen karir karyawan Siti Al, Tri Heru (2010: 114).

Secara umum dapat dikatakan bahwa suatu karir akan berisi kenaikan tingkat dari tanggungjawab, kekuasaan dan pendapatan seseorang. Pandangan yang lebih luas daripada karir adalah sebagai suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang (*individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related activities and experiences over the span of a person's life, Bernardin, 194*). Senada dengan itu Malthis dan Lackson (2007 : 342) menyatakan bahwa karir



adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Konsep baru tentang karir adalah *protean career* yaitu karir yang senantiasa berubah seiring berubahnya minat, kemampuan, nilai dan lingkungan kerja seseorang.

Menurut Gibson dalam Yanuar (2010:305) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

Menurut Greenhaus yang dikutip oleh Irianto (2011:93) terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir yaitu : pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir di dalam fungsi *marketing*, yaitu menjadi *sales representative*, manajer produk, manajer *marketing* distrik, manajer *marketing* regional, dan wakil presiden divisional *marketing* dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan.

Menurut Widaningroem (2008) berdasarkan kedua pendekatan tersebut definisi karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *objective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related decisions*). Tidak hanya itu saja, juga mengenai interpretasi subyektif



tentang peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan (*workrelated events*) baik pada masa lalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu.

Menurut Irianto (2011:94), pengertian karir meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi, sedangkan elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelolah karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan).

Menurut Danang (2013: 164), satu perspektif karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seorang selama masa hidupnya, ini merupakan karir yang objektif. Meskipun demikian dari prespektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Perencanaan karir penting karena konsekuensi keberhasilan atau kegagalan karir terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan setiap individu terhadap karir dan hidupnya .

Henry Simamora dalam Danang (2013:164) berpendapat bahwa karir adalah urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Perencanaan karir (*career planning*) adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Hani Handoko dalam Danang (2013: 165) berpendapat bahwa karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama

kehidupan kerja seseorang. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karirnya. Sebagai contoh dalam profesi pemrosesan data, jalur karir umumnya dimulai dengan operator komputer dan kemudian meningkat menjadi pemrogram junior, pemrogram senior, analis dan pemrogram junior, analis dan pemrogram, analisis sistem, analisis senior, pimpinan proyek, manajer departemen sistem, dan wakil direktur bidang pelayanan informasi. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir.

Dijk & Zeelenberg, (2009) sistem penilaian kinerja akan diikuti pula dengan program perbaikan kinerja, bagi mereka yang kinerjanya dinilai jelek serta juga program pengembangan karir bagi mereka yang kinerjanya sangat bagus.

Rencana sistem pengembangan karir dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Dilaksanakan program pembinaan karir yang dilakukan oleh supervisor (atasan langsung). Tujuan dari program ini adalah memberikan jalan keluar atau solusi bagi perbaikan kinerja, untuk mengatasi permasalahan yang ada.
2. Membuat sistem perencanaan karir bagi karyawan mengikuti ketentuan obyektif berdasarkan kinerja.
3. Menyusun kompetensi untuk tiap-tiap jenjang karir agar dapat mengerti dan memahami jenis kompetensi apa saja yang harus dikuasai untuk bisa naik jenjang karirnya. Sistem pengembangan karir di atas dilakukan untuk memberikan penghargaan yang layak kepada siapapun yang berprestasi dan tetap berusaha mengembangkan kompetensinya bagi yang masih belum berkembang kompetensinya.

#### a. Perencanaan Karir



Perencanaan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan dengan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu Siti Al, Tri Heru ( 2010: 119).

Rivai dan Sagala (2013:266) mengatakan bahwa konsep-konsep dasar perencanaan karir merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang. Tujuan karir merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai bagian dari karirnya. Tujuan-tujuan ini berperan sebagai *benchmark* sepanjang jenjang karir seseorang. Perencanaan karir merupakan proses dimana kita menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut. Pengembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya,

#### b. Jenis-Jenis Perencanaan Karir

Melalui perencanaan karir seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir dan merencanakan aktivitas pengembangan praktis. Ada dua macam perencanaan karir, yaitu perencanaan karir organisasional dan perencanaan karir individual, Simamora dalam Danang (2013: 166-167).

##### 1). Perencanaan Karir Organisasional

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menitik beratkan pada jenjang atau jalur karir. Kebutuhan sumberdaya manusia merupakan komponen penting dari proses perencanaan sumberdaya manusia, sedangkan jalur karir merupakan perangkat yang menghubungkan keluarga pekerjaan di dalam organisasi.

##### 2). Perencanaan Karir Individual



Menurut Sondang P. Siagian (2006) Perencanaan karir individual berbeda secara filosofis dan prosedural dari karir organisasional. Tipe perencanaan karir ini terfokus pada individu dan keinginan, keahlian dan hasratnya. Dan yang paling penting, perencanaan karir individual meliputi latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu orang tersebut untuk menentukan siapa saya dari segi potensi dan kemampuannya. Karir individual dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Seorang karyawan yang rencana karir individualnya tidak dapat diikuti dalam organisasi, cepat atau lambat dia kemungkinan akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka.

#### c. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karir

Rivai dan Sagala (2013:269-270), tujuan dan manfaat perencanaan karir pada dasarnya adalah:

- 1). Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern (*aligns strategy and internal employee requirements*).

Dengan membantu karyawan di dalam perencanaan karir, departemen SDM dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan.

- 2). Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan (*develop promotable employees*).

Perencanaan karir membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri dan pertumbuhan.

- 3). Memudahkan penempatan di luar negeri (*facilitate international placement*).

Perusahaan menggunakan perencanaan karir untuk mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan di seluruh dunia.

- 4). Membantu dalam keanekaragaman tenaga kerja (*assist with workforce diversity*).

Perencanaan karir membantu karyawan yang beranekaragam latar belakangnya di dalam mempelajari harapan-harapan perusahaan.

- 5). Mengurangi pergantian (*lower turn over*).

Meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitasnya terhadap perusahaan serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.

- 6). Menyaring potensi karyawan (*taps employee potential*).

Perencanaan karir mendorong karyawan untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karir yang lebih khusus.

- 7). Meneruskan pertumbuhan pribadi (*further personal growth*).

Perencanaan karir mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

- 8). Mengurangi penimbunan (*reduce hoarding*).

Perencanaan karir menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang memetingkan dirinya sendiri serta menyadarkan bahwa departemen SDM bukan departemen yang menentukan segalanya.

- 9). Memuaskan kebutuhan karyawan (*satisfy employee needs*).

Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para karyawan merasa puas.

- 10). Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif (*assist affirmative action plans*).



Perencanaan karir membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting serta pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditentukan.

d. Perencanaan Karir dan Kebutuhan Karyawan

Menurut Keith Davis dan Werther WB, seperti yang dikutip oleh S. Mangkuprawira dalam Danang (2013:173-174) tentang apa yang dibutuhkan karyawan. Sebuah studi tentang sekelompok karyawan mengungkapkan lima faktor yang terkait dengan karir sebagai berikut:

1). Keadilan dalam karir.

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

2). Perhatian dengan penyeliaan

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

3). Kesadaran tentang kesempatan.

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.

4). Minat pekerja.

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

5). Kepuasan karir.

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

#### 4. Pengertian Kinerja

Arti *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika. Agar dapat lebih jelas lagi dalam penjelasan mengenai kinerja berikut ini ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut Mangkunegara (2008) mengemukakan bahwa "hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Hasibuan (2008) mengemukakan bahwa " pengorbanan jasa , jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang dan Jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu". Menurut Sedarmayanti (2010:50) mengemukakan bahwa "*performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or ouherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses".

Pendapat Sulistiyani dan Rosidah ( 2009 : 224 ) kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu, sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang di peroleh selama periode waktu tertentu. Menurut Suyadi (2007:3), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu oraganisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Jadi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.



Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut. Demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok satu dengan lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka organisasi harus menetapkan pengukuran yang baku dan standar agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja atau *performance* adalah hasil atau apa yang keluar (*out come*) baik secara kuantitas maupun kualitas dari sebuah pekerjaan dan kontribusinya pada perusahaan.

a. Standar Kinerja

Standar kerja merupakan tolak ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Ada beberapa standar kinerja yang dapat dijadikan ukuran untuk melihat baik buruknya kinerja seseorang. Mondy, Sharplin dan Flippo dalam Erlin Setiyoningsih (2011) mengajukan sejumlah standar untuk melihat kinerja karyawan yaitu :

- 1) Standar waktu, menyatakan lamanya waktu yang seharusnya diselesaikan untuk membuat produk atau melakukan jasa tertentu.
- 2) Standar produktivitas, yaitu standar yang didasarkan pada jumlah produk atau jasa yang harus dihasilkan pada jangka waktu tertentu.
- 3) Standar biaya, merupakan standar yang didasarkan pada biaya dihubungkan dengan barang atau jasa yang diproduksi.

- 4) Standar kualitas, yakni standar yang didasarkan pada tingkat kesempurnaan sebagaimana yang dikehendaki.
- 5) Standar perilaku, yaitu standar yang didasarkan pada bentuk perilaku yang diinginkan dari pekerja dalam suatu organisasi.

Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila kelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Menurut Karyantoro (2008:27), *performance* sama dengan kinerja sama dengan *role (expected behavior)*. Beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja seorang antara lain individu, kelompok, pekerjaan, organisasi, kepuasan kerja. Sebagai individu, hasil kerja seseorang akan bakat, minat, kepribadian, fisik, agama, dan alat sosio-budaya.

Indikator-indikator standar kinerja yang dibuat oleh *Standard Chartered* sebagaimana dikutip di penelitian Erlin Setiyoningsih, (2011) antara lain : 1) pengetahuan kerja; 2) kesadaran terhadap kerja; 3) komunikasi; 4) keterampilan interpersonal; 5) bekerjasama; 6) inisiatif; 7) kemampuan beradaptasi; 8) analitis; 9) pengambilan keputusan. Furtwengler dalam Hendarin (2009: 86) menyatakan bahwa prestasi kerja karyawan dapat dilihat melalui aspek-aspek yakni kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan organisasi.



b. Pengukuran Kinerja

Metode pengukuran kinerja menurut Dessler, G. dalam penelitian Erlin Setiyoningsih (2011) dapat digolongkan sebagai berikut :

1). Metode Skala

Grafik Skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masingnya. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri. Skala penilaian grafik adalah teknik yang paling sederhana dan paling populer untuk menilai kinerja. Ciri-ciri tersebut seperti mutu dan kehandalan serta kisaran nilai kinerja (dari yang tidak memuaskan sampai yang luar biasa memuaskan) untuk masing-masing ciri. Penyelia menilai masing-masing skor yang paling baik menggambarkan kinerjanya untuk masing-masing ciri. Nilai yang ditetapkan untuk ciri-ciri itu kemudian dijumlahkan. Sebagai ganti penilaian ciri atau faktor generik ( kualitas dan kuantitas ).

2). Metode Peringkat Alternasi

Merupakan metode dengan membuat peringkat karyawan dari yang terbaik ke yang terjelek berdasarkan ciri tertentu.

3). Metode Perbandingan Berpasangan

Merupakan metode dengan cara memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk semua ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya. Metode perbandingan berpasangan membantu membuat metode peringkat menjadi lebih tepat.

Bernardin dan Russel dalam Hanifah (2010) mengajukan enam kriteria mengukur kinerja, yaitu 1) *Quality*, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan; 2) *Quantity*, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit yang dihasilkan; 3) *Cost Effectiveness*, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material); 4) *Need for Supervisor*, tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan supervisor; 5) *Interpersonal Impact*, menyangkut sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara karyawan.

Seperti yang dikutip oleh Ruky,A.S. dalam Didik (2007), menyarankan agar suatu sistem manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- 1) *Relevance*. Hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah relevan (terkait) dengan pekerjaanya, apakah itu output, proses, maupun inputnya.
- 2) *Sensitivity*. Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
- 3) *Reliability*. Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya, menggunakan tolok ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten, dan stabil.
- 4) *Acceptability*. Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
- 5) *Practicality*. Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, mengerikan dan berbelit-belit.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja



Menurut Sedarmayanti (2007) kinerja individu dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1). Kompetensi individu

Husaini Utsman (2006) kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu:

- a). Kemampuan dan Keterampilan kerja
- b). Motivasi dan etos kerja.

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi cepat lemah dan capek, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia

menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Hadari Nawawi (2006) motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Motivasi dan etos kerja seseorang dapat diukur dengan menganalisis 3 hal yaitu:

- a). Pandangan orang yang bersangkutan atas pekerjaan;
- b). Sikap dalam melakukan pekerjaan; dan
- c). Sikap hidup produktif.

Dari segi pandangan seseorang atas pekerjaan, banyak orang yang melihat hanya sekedar kesempatan kerja dan sumber penghasilan. Banyak pekerja yang tidak merasakan dan dengan demikian tidak memanfaatkan pekerjaan itu sebagai kesempatan untuk meraih pengalaman kerja, pengetahuan dan keahlian, kesempatan membangun karir dan sarana untuk aktualisasi diri. Sesuai dengan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, seseorang akan termotivasi bekerja mencapai kinerja yang tinggi, bila dia memandang pekerjaan itu sebagai kesempatan mengembangkan kemampuan dan karir, serta sebagai sarana untuk aktualisasi diri.

Sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan oleh Douglas McGreogor dibedakan dalam dua kelompok. Kelompok pertama disebut sikap-sikap X dengan karakteristik antara lain: tidak senang bekerja, kurang berambisi, lebih suka diarahkan, menghindari tanggungjawab. Kelompok kedua disebut sikap-sikap Y, antara lain dengan karakteristik: senang bekerja, mempunyai cita-cita tinggi, dan siap menerima tanggungjawab. Seseorang yang memiliki dominan sikap-sikap X sukar mencapai kinerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang memiliki dominan sikap-sikap Y akan mencapai kinerja tinggi.



## 2). Dukungan Organisasi

Triton PB (2007) kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas serta prosedur melakukan pekerjaan tersebut (*standing operation procedure*, SOP).

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja termasuk kesediaan alat-alat pelindung. Syarat-syarat kerja mencakup ketentuan kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

Menurut Asep Ishak dan Tanjung Hendri (2008) syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggungjawab. Pemberian kompetensi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Perlindungan hak-hak pekerja akan menumbuhkan rasa dihargai dan

diperlakukan secara manusiawi dan wajar. Dalam hubungan industrial yang aman dan harmonis, kinerja pekerja tidak perlu terganggu oleh demonstrasi dan pemogokan.

### 3). Dukungan Manajemen

Menurut Asep Ishak dan Tanjung Hendri (2008) kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Setiap pemimpin, termasuk pemimpin inti pada jenjang yang paling rendah dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif kepada semua bawahan untuk menumbuhkan motivasi mereka, serta berkomunikasi dengan semua unsur terkait untuk memperoleh dukungan mereka.

Dari setiap pemimpin dituntut juga kemampuan untuk mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya. Setiap pemimpin juga harus mampu mengenali potensi yang dimiliki setiap bawahan serta mengembangkan dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pemimpin perlu mendorong bawahan untuk terus mengembangkan diri dan karirnya. Pemimpin harus dapat mewujudkan keteladanan hidup dan disiplin kerja untuk ditiru oleh bawahan.

### d. Siklus Manajemen Kinerja

Menurut Asep Ishak dan Tanjung Hendri (2008) manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan bertentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Perencanaan merupakan tahap perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolak ukur dan metode pengukuran, serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumberdaya manusia.



Hasil perencanaan menjadi masukan bagi pembinaan. Fase pembinaan mencakup semua upaya yang dilakukan untuk setiap orang dan kelompok berproduktif secara optimal, yaitu dengan memberi bimbingan dan dorongan, serta penjelasan mengenai tujuan penilaian dan cara penilaian kinerja. Selanjutnya hasil evaluasi kinerja dimaksudkan untuk menghindari peningkatan dan keterlambatan dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Hasil evaluasi kinerja juga digunakan sebagai masukan dalam rangka perencanaan kinerja lebih lanjut.

### 1). Model Perencanaan Kinerja

A.W Widjaja (2009) perencanaan kinerja adalah proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja dari 3 komponen yaitu:

- a). Uraian jabatan atau uraian tugas (*job description*).
- b). Rencana tindakan kinerja.
- c.). Rencana Pendukung.

Uraian jabatan memuat daftar semua kegiatan yang harus dilakukan dalam jabatan dimaksud. Uraian jabatan dapat dirumuskan melalui analisis jabatan. Rencana tindakan kinerja merupakan rincian dari uraian jabatan, memuat sasaran atau target yang harus dicapai serta kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut, dilengkapi dengan jadwal, tolok ukur dan metode pengukuran, serta rencana pengukuran kinerja. Rencana pendukung terdiri dari 3 bentuk yaitu rencana peningkatan kompetensi pekerja, rencana penyediaan dukungan organisasi dan rencana pembinaan oleh manajemen.

### 2). Pembinaan Kinerja

M.Manulang (2008) pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan:

- a) Mendorong pekerja memahami uraian tugas atau uraian jabatannya, serta memahami tanggungjawabnya. Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai, yaitu kondisi akhir yang dapat diukur setelah melaksanakan tanggungjawabnya.
- b) Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai.
- c) Memberdayakan pekerja melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, rotasi penugasan, dan lain-lain.
- d) Menumbuhkan motivasi dan etos kerja.
- e) Menciptakan iklim kerja yang kondusif.

#### e. Evaluasi Kerja

Evaluasi kerja adalah suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut. Inti atau fokus dari siklus manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja, dengan kata lain dalam manajemen ada evaluasi kinerja harus dilakukan.

Menurut Ranupandojo, Heidjarahman dan Saud Husnan (2008) evaluasi atau pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan. Pertama, membandingkan hasil yang dicapai dengan standar atau tolak ukur hasil atau tujuan yang harus dicapai. Kedua, terutama untuk mengukur kinerja yang hasilnya non fisik, yaitu dengan membandingkan pekerjaan atau tugas yang nyata-nyata dilakukan dengan uraian jabatan atau uraian tugas yang selayaknya dikerjakan dengan benar dan tepat. Standar hasil dan uraian jabatan dapat dirumuskan atau ditetapkan melalui



analitis jabatan. Dengan demikian evaluasi atau pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui beberapa tahapan:

- 1) Merumuskan dan menetapkan standar tolak ukur
- 2) Mengumpulkan dan menyeleksi informasi
- 3) Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data
- 4) Mengembangkan dan mengkaji informasi
- 5) Menarik Kesimpulan.

#### f. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sardiman A.M (2010) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajemen yang bersangkutan dengan karyawannya. Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

- 1). Mengetahui pengembangan, yang meliputi:
  - (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 2). Pengembalian keputusan administratif, yang meliputi:
  - (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk

3). Keperluan perusahaan, yang meliputi:

(a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (b) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (c) informasi untuk identifikasi tujuan, (d)

evaluasi terhadap sistem SDM, dan (e) penguatan terhadap keutuhan pengembangan perusahaan.

4). Dokumentasi, yang meliputi:

(a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- 1). Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- 2). Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- 3). Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 4). Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- 5). Pengembangan SDM, yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
  - a). Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, b). Promosi, kenaikan jabatan, c). *Training* atau latihan.
- 6). Meningkatkan motivasi kerja.
- 7). Meningkatkan etos kerja.
- 8). Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.



- 9). Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
- 10). Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- 11). Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.

Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh

- 13). Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- 14). Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- 15). Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- 16). Sebagai alat untuk membantu mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- 17). Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
- 18). Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- 19). Mengembangkan dan menetapkan kompetensi pekerjaan.
- 20). Memutuskan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

g. Kriteria Penyelia (Penilai)

Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja, ialah:

- 1). Atasan (atasan langsung, atasan tidak langsung).

- 2). Bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung). Pada umumnya karyawan hanya dinilai oleh atasannya (baik oleh atasan langsung maupun tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk keperluan riset.

Karyawan berada dalam keadaan yang sangat tergantung kepada atasannya, jika penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan langsungnya. Atasannya dapat berlaku seolah-olah sebagai dewa yang menentukan nasib karyawannya. Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian kinerja yang terbuka (penilaian atasan dibicarakan dengan karyawan yang dinilai) atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai kinerja karyawan (biasanya atasan dari atasan langsung berfungsi sebagai penilai kedua)

#### h. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut M. Ngalim Purwanto (2007) kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM yaitu untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.

- 1). Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

- 2). Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

- 3). Penyesuaian kompensasi



Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kerja.

4). Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja, sedangkan promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

5). Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6). Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7). Evaluasi orientasi karyawan

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur karyawan departemen SDM.

8). Defisiensi proses penempatan karyawan.

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9). Ketidakkuratan informasi.

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

10). Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Memulai penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini, artinya jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.

11). Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12). Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

i. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Berdasarkan siapa yang menilai kinerja, jenis penilaian kerja dibagi :

1). Penilaian hanya oleh atasan

- Cepat dan langsung.
- Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.



- 2). Penilaian oleh kelompok lini dimana atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.

Penilaian oleh kelompok karyawan dimana atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah denganya atau atasan langsung yang membuat keputusan akhir. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.

- 4). Penilaian melalui keputusan komite, sama seperti pada pola sebelumnya kecuali manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
  - a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
  - b. Memperluas intergrasi manajer yang bertanggung jawab.
- 5). Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, sama seperti pada kelompok karyawan, namun melibatkan wakil dari pimpinan dari pimpinan pengemban atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen. Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar.
- 6). Penilaian oleh bawahan dan sederajat.
  - a. Mungkin terlalu subjektif
  - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

Dengan kata lain, sarana-sarana tersebut harus diteliti satu per satu, mana yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang diatas standar (target), dan mana yang di bawah target atau tidak tercapai penuh. Penilaian hasil atas prestasi sendiri tidak boleh diserahkan kepada atasan, tetapi harus dilakukan bawahan sendiri karena seyogyanya setiap orang memang mampu melakukannya. Semua ini dapat dilakukan melalui sistem informasi yang sudah berjalan seperti sistem pelaporan

produksi atau penjualan atau dengan pengecekan khusus. Baru setelah proses penilaian sendiri (*self assessment*) selesai, hasilnya dikirimkan kepada atasan sendiri, dilengkapi dengan analisa faktor-faktor yang membantu atau menghambat tercapainya prestasi, bila itulah yang terjadi. Dalam Melakukan penilaian kinerja sebaiknya jangan melupakan aspek-aspek dari kinerja.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dalam Rosalina (2006:78) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

1. Kuantitas kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas kerja

Standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibanding volume kerja.

3. Pemanfaatan waktu

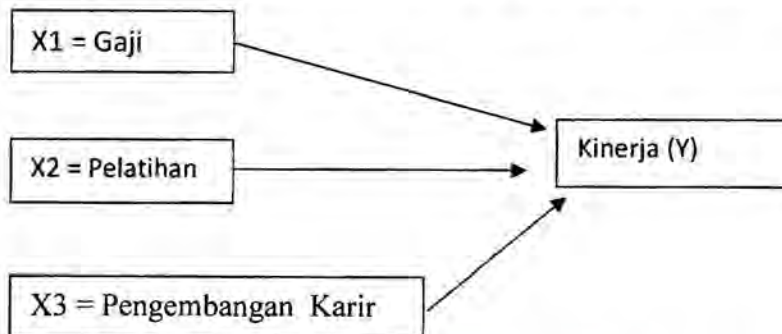
Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.



## B. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka konseptual seperti yang digambarkan di atas, dapat ditarik beberapa hipotesis atau dugaan sementara sebagai berikut :

1. H1: Ada pengaruh antara gaji, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Hariandja (2008) menyatakan bahwa gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat. Pernyataan ini menunjukkan adanya pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Simamora, 2006), sedangkan Gomes dalam Sukirman (2009) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Pengembangan karir berpengaruh dalam menciptakan kepuasan karyawan, pengembangan karir juga merupakan hal yang krusial karena manajemen dapat meningkatkan produktivitas,

meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan yang lebih tinggi, Rivai dalam Wiwin (2006:299). Menurut Flippo dalam Pranoto dan Sudibyo (2006), bahwa karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya dalam perusahaan, cenderung mempunyai kepuasan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir.

## 2. H2 : Gaji Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi menurut Wibowo (2013:134) merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Pada dasarnya upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan *personal contract*, Wibowo (2013:351-352). Pernyataan di atas juga didukung oleh pendapat Mathis dan Lackson dalam Agung (2006:165), “gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi.

## H3 : Pelatihan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Simamora 2006), sedangkan menurut Gomes dalam Wicaksono (2009) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang



kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan perusahaan. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja karyawan (Raymond, 2010).

#### 4. H4 : Pengembangan Karir Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam Yanuar (2010:305) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

#### C. Definisi Operasional

Secara keseluruhan dari kajian teori dan penentuan variabel dan indikator, maka definisi operasional ini dapat disimpulkan dalam Tabel 2.1, Tabel 2.2, Tabel 2.3 dan Tabel 2.4 di bawah ini :

Tabel 2.1 Indikator Kuantitas Kerja, Kualitas Kerja, Ketepatan Waktu, dan Kemampuan Bekerja Sama terhadap Kinerja

Variabel	Definisi	Dimensi Pengukuran	Indikator
Kinerja (Y)	Payaman. J Simanjuntak (2011:1) menulis bahwa Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2010:7)	1. Kuantitas pekerjaan	1. Volume kerja yang dicapai sesuai dengan harapan perusahaan 2. Perusahaan menetapkan target kerja sesuai perhitungan yang ditetapkan perusahaan. 3. Volume pekerjaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien
		2. Kualitas pekerjaan	1. Pekerjaan yang dihasilkan oleh staff sesuai dengan SOP yang ditetapkan perusahaan. 2. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan lebih diutamakan 3. Peningkatan kemampuan karyawan dalam membuat rencana kerja sehingga efisien dan efektif.
		3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	1. Pekerjaan diselesaikan sesuai jangka waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan 2. Perusahaan memberikan tengat waktu (deadline) yang sesuai dengan kemampuan staff. 3. Perusahaan memberi kelengkapan yang cukup sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
		4. Kemampuan bekerja sama	1. Kesiadaan bekerja sama dalam tim dengan rekan kerja untuk pencapaian tujuan bersama 2. Menyadari bahwa dengan kerja sama tim akan memudahkan staff dalam mencapai tujuan perusahaan. 3. Perusahaan memberi pengetahuan kepada staff sehingga mampu untuk bekerja sama



Tabel 2.2 Indikator Materi Gaji Pokok dan Tunjangan terhadap Kinerja

Variabel	Definisi	Dimensi Pengukuran	Indikator
Gaji (X <sub>1</sub> )	Wungu dan Brotoharjo dalam Kadarisman (2012:318) "Gaji (salary) adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang pemberiannya didasarkan kepada berat ringannya tugas jabatan yang diduduki oleh pegawai. "Dijelaskan sebagai berikut : " gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan atau direct compensation dan dalam penentuan berat ringannya jabatan di lingkup perusahaan memerlukan kajian mendalam melalui kegiatan penilaian jabatan (job evaluation)	Gaji Pokok	1. Gaji pokok yang diterima sesuai dengan beban kerja
		2. Gaji pokok yang diterima sesuai dengan jabatan yang diemban oleh staff	
		3. Gaji pokok yang diterima sesuai dengan tingkat upah yang berlaku secara umum di perusahaan sejenis lainnya.	
		Tunjangan	1. Tunjangan yang diterima sesuai dengan beban kerja
		2. Tunjangan yang diterima sesuai dengan jabatan yang diemban oleh staff	
		3. Tunjangan yang diterima sesuai dengan tingkat upah yang berlaku secara umum di perusahaan sejenis lainnya.	

Tabel 2.3 Indikator Materi Pelatihan, Metode Pelatihan, dan Fasilitas Pendukung Pelatihan terhadap Kinerja

Variabel	Definisi	Dimensi Pengukuran	Indikator
Pelatihan (X <sub>2</sub> )	Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Veitral Rivai dan Sagala (2009:212). Pelatihan juga merupakan usaha dari suatu organisasi untuk memberikan kesempatan pada para pekerjanya untuk meningkatkan keterampilannya agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.	1. Materi pelatihan	1. Materi pelatihan yang diberikan membantu staff dalam menutupi kesenjangan skill staff 2. Materi pelatihan yang disiapkan selalu up to date dan relevan dengan pekerjaan 3. Materi pelatihan dipersiapkan dengan baik dan sistematis
		2. Metode Pelatihan	1. Dalam pelatihan perusahaan menerapkan metode pelatihan yang efektif 2. Metode pelatihan sangat membantu staff dalam mencerna isi pelatihan 3. Metode pelatihan sesuai dengan perkembangan teknologi terkini.
		3. Fasilitas pendukung pelatihan	1. Ruang pelatihan (Training Room) menunjang pelatihan lebih efektif 2. Fasilitas pelatihan dilengkapi dengan teknologi terkini 3. Fasilitas pelatihan cukup nyaman sehingga staff bersemangat untuk mengikuti pelatihan



Tabel 2.4 Indikator Materi Prestasi Kerja, Eksposur, dan Pembimbing dan Sponsor terhadap Kinerja

Variabel	Definisi	Dimensi Pengukuran	Indikator
Pembangunan Karir (X3)	Rivai (2005:290) mengemukakan sebagai berikut” pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang di capai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.”	1. Prestasi Kerja	1. Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier staff.
			2. Prestasi merupakan komponen utama dalam penentuan promosi staff.
			3. Perusahaan membekali staff dengan pelatihan yang memadai untuk mencapai prestasi yang diharapkan perusahaan.
		2. Eksposur	1. Staff memberikan eksposure yang menjadi pertimbangan manajer untuk melakukan promosi jabatan
			2. Dengan eksposur staff yang baik akan mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karier staff.
			3. Manajer memperoleh eksposur utamanya melalui kinerja dan prestasi mereka, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam dihabiskan.
		3. Pembimbing dan Sponsor	1. Manajer bertindak sebagai sponsor dan mentor dalam pengembangan karier staff
			2. Mentor selalu memberikan pembekalan pengetahuan dan skill untuk peningkatan karier staff.
			3. Ada evaluasi reguler dari mentor tentang kinerja staff baik berdasarkan standard KPI departement ataupun perusahaan

Tabel 2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Penulis	Tahun	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
S. Firdaus (Tesis, FISIP) Perpustakaan Universitas Indonesia	2004	Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan biro keuangan, Sekretariat Jenderal Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia	Hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir menunjukkan hubungan yang signifikan	Jenis dan metode pengumpulan data. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara sensus dan Skoring kuesioner menggunakan skala Likert	pengembangan karir sebagai variabel dependen, sedangkan penulis pengembangan karir dan kinerja sebagai variabel independen. Teknik analisis yang peneliti gunakan yaitu korelasi non parametric Spearman's rho.
Muhammad Burlian (Tesis, Ekonomi Manajemen) Perpustakaan Universitas Sumatera Utara	2008	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Poloniadi Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan Polonias	Variabel dependen dan independen yang kita teliti sama. Teknik analisis menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana, serta jenis dan metode pengumpulan data	Peneliti untuk pengujian hipotesis menggunakan uji parsial. Sedangkan penulis pengujian hipotesis menggunakan uji t



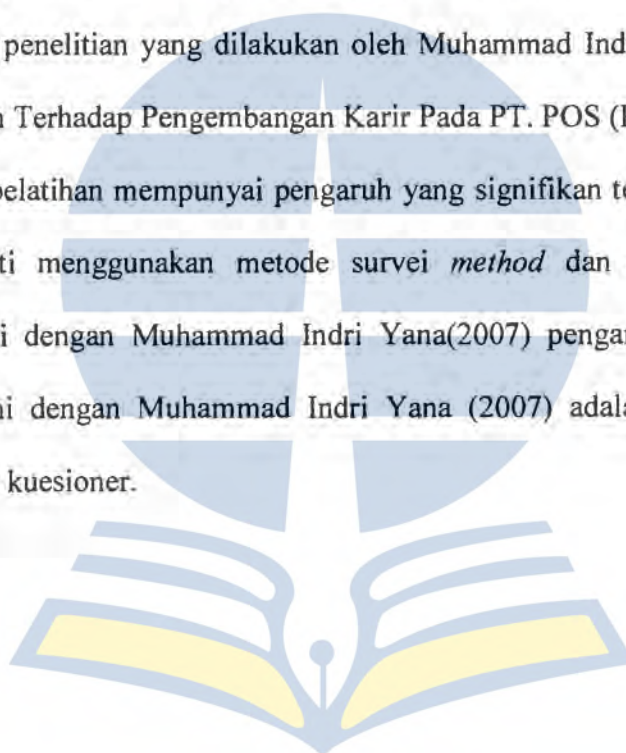
<p>Muhammad Indri Yana (Skripsi, Ekonomi Manajemen) Perpustakaan Universitas Komputer Indonesia</p>	<p>2007</p>	<p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. POS (Persero) Bandung</p>	<p>Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan</p>	<p>Indikator dari variabel pengembangan karir seperti: Kebijakan perusahaan, Latar belakang pendidikan, Pengalaman kerja, Pelatihan, Kesetiaan pada organisasi, Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia dan penggunaan kuesioner.</p>	<p>Pengembangan karir sebagai variabel dependen, sedangkan penulis pengembangan karir dan sebagai variabel independen. Pengambilan sampel Random Sampling, sedangkan penulis Pengambilan sampel sensus. Peneliti menggunakan metode survei method dan explanatori research. Penulis menggunakan metode survei.</p>
<p>I Putu Esa Widharthana (Jurnal UPBJJ-UT Denpasar)</p>	<p>2012</p>	<p>Pengaruh Komitmen Terhadap Perubahan Pada Intensi Keluar</p>	<p>untuk menguji hubungan antara komitmen terhadap perubahan, mengatasi perubahan, dan niat keluar</p>	<p>komitmen terhadap perubahan, niat keluar dari pekerjaan, penyesuaian terhadap perubahan,</p>	<p>method dan explanatori research. Penulis menggunakan metode survei.</p>

				perubahan organisasional	
Etty Susanty (Jurnal UPBJJ-UT)	2012	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan kerja dan komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka	Untuk Menguji Pengaruh komitmen, kepuasan kerja karyawan, iklim organisasi	Iklim organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, iklim organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan	Metode yang digunakan adalah survei. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner

Pada penelitian yang dilakukan oleh S. Firdaus (2006) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Keuangan Sekretariat Jenderal Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir menunjukkan hubungan yang signifikan. Perbedaan penelitian ini dengan S. Firdaus (2006) pada pengembangan karir sebagai variabel dependen sedangkan penulis menentukan gaji, pelatihan dan pengembangan karir sebagai variabel independen. Persamaan penelitian ini dengan S. Firdaus adalah jenis dan metode pengumpulan data. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara sensus dan skoring kuesioner menggunakan skala Likert.



Pada penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Burlian (2008) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Poloniadi Medan, hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan Polonias. Peneliti menggunakan metode pengujian hipotesis uji parsial. Perbedaan penelitian ini dengan Muhammad Burlian (2008) pengujian hipotesis penulis menggunakan uji t. Persamaan penelitian ini dengan Muhammad Burlian (2008) adalah pada variabel dependen dan independen yang kita teliti sama, serta jenis dan metode pengumpulan data. Pada penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Indri Yana (2007) dengan judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. POS (Persero) Bandung, hasil penelitian menunjukkan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Peneliti menggunakan metode *survei method* dan *explanatory research*. Perbedaan penelitian ini dengan Muhammad Indri Yana (2007) pengambilan sampel sensus. Persamaan penelitian ini dengan Muhammad Indri Yana (2007) adalah pada indikator dari pengembangan karir dan kuesioner.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain penelitian atau rancang bangun penelitian, adalah rencana dan struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan dapat memperoleh jawab untuk pertanyaan-pertanyaan penelitiannya (Kerlinger, 2006:483). Pada penelitian ini, adapun desain penelitiannya adalah penelitian kuantitatif. Seperti diungkapkan oleh Neuman W Lawrence dalam Sugiyono (2013), penelitian survei adalah penelitian kuantitatif. Dalam penelitian survei, peneliti bertanya pada banyak orang (yang disebut dengan responden) tentang opini, keyakinan, karakteristik suatu objek dan perilaku yang telah lalu atau sekarang.

Adapun variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah: kinerja (Y) sebagai variabel terikat (*dependent variable*), gaji (X1), pelatihan (X2), dan pengembangan karir (X3) sebagai variabel bebas (*independent variable*).

#### B. Populasi dan Sampel Penelitian

##### I. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2013:148) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan level karyawan ke atas di PT. Profab Indonesia. Jumlah populasi adalah 200 orang dengan tidak membedakan jenis kelamin.



## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013:149). Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2006:123).

## 3. Ukuran dan Teknik Pemilihan Sampel

Dalam menentukan ukuran sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin seperti yang dikutip dari Noor (2013:158). Adapun rumus Slovin yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Dimana:  $n$  = jumlah elemen/ anggota sampel

$N$  = jumlah elemen/ anggota populasi

$e$  = *error level* (tingkat kesalahan)

(catatan: umumnya digunakan 1% atau 0.01, 5% atau 0.05, dan 10% atau 0.1 dapat dipilih oleh peneliti)

Dalam penelitian ini digunakan nilai kritis sebesar 10% (0.1). Dengan demikian ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{202}{1 + (202.0.1^2)} = 66,89 \rightarrow \text{dibulatkan menjadi } \underline{67 \text{ responden.}}$$

Teknik pengambilan sampel pada dasarnya terbagi menjadi dua, yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. Pada penelitian ini, teknik yang digunakan adalah *probability sampling*, dimana setiap anggota populasi

memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Menurut Sugiyono (2013), teknik ini terbagi lagi menjadi beberapa macam teknik meliputi: *simple random sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random sampling*, dan *cluster sampling*.

Adapun teknik yang dipilih peneliti adalah *disproportionate stratified random sampling* adalah teknik ini dipakai untuk menentukan jumlah sampel yang berasal dari populasi yang berstrata tapi tidak proposional. Alasan penggunaan teknik *sampling* ini adalah:

- a) Keterbatasan waktu peneliti dalam mengambil data, sehingga *probability sampling* dirasa lebih tepat dibandingkan dengan *non probability sampling*.
- b) Populasi berstrata tetapi kurang proporsional, dimana dalam populasi terdapat elemen yang hanya beranggotakan 5 orang saja, sehingga jika menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* tidak cocok.

Berikut Tabel 3.1 di bawah ini menyajikan data Ukuran Sample Karyawan PT. Profab Indonesia.



Tabel 3.1 Ukuran Sampel Karyawan PT. Profab Indonesia

No	Departemen	Jumlah Tenaga Kerja	Ukuran Sampel	Pembulatan
1	Accounting	5	$(5/202)*67 = 1.65$	2
2	Engineering	25	$(25/202)*67 = 8.29$	8
3	Estimating	8	$(8/202)*67 = 2.65$	3
4	HRD	9	$(9/202)*67 = 2.98$	3
5	HSE	7	$(7/202)*67 = 2.32$	2
6	IT	3	$(3/202)*67 = 0.99$	1
7	Manajemen	4	$(4/202)*67 = 1.32$	1
8	PMT	39	$(39/202)*67 = 12.93$	13
9	Procurement	8	$(8/202)*67 = 2.65$	3
10	Production	39	$(39/202)*67 = 12.93$	13
11	QA	8	$(8/202)*67 = 2.65$	3
12	QC	47	$(47/202)*67 = 15.59$	15
TOTAL		202		67

### C. Instrumen Penelitian

Cresswell dalam Sugiyono (2013:179) menyatakan bahwa "*Operational definition: is the spesification of how you will define and measure the variable in your study*". Berdasarkan indikator setiap variabel maka dijabarkan menjadi butir-butir instrumen penelitian. Dalam penelitian ini, instrumen penelitiannya adalah:

1. Kuesioner untuk mengumpulkan data variabel terikat kinerja (Y)
2. Kuesioner untuk mengumpulkan data variabel bebas gaji (X1)
3. Kuesioner untuk mengumpulkan data variabel bebas pelatihan (X2)
4. Kuesioner untuk mengumpulkan data variabel bebas pengembangan karir (X3)

Pengukuran variabel kinerja (Y), gaji (X1), pelatihan (X2), dan pengembangan karir (X3) dengan menggunakan skala Likert, yaitu merupakan teknik mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Menurut Riduwan (2011) dengan

menggunakan skala Likert, maka variable yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variable kemudian sub variable dijabarkan lagi menjadi indikator – indikator yang dapat diukur.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai cara dan dari berbagai sumber. Fakta-fakta yang ditemukan di lapangan dapat dijadikan sumber data oleh peneliti. Dimana sumber data ini dibagi menjadi dua, yaitu:

##### **1. Data Primer**

Menurut Supardi (2013:16), data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer disebut juga data asli atau data baru. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada sampel yang telah dipilih dari populasi karyawan di PT. Profab Indonesia.

##### **2. Data Sekunder**

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah ada. Data itu biasanya diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan, dokumen peneliti yang terdahulu. Data sekunder disebut juga data tersedia (Supardi, 2013:16). Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai literatur-literatur maupun informasi yang menunjang lainnya seperti: data jumlah karyawan, data rekrutmen, dan lain-lain.

#### **E. Metode Analisis Data**

Menurut Noor (2013:163) teknik analisis data merupakan cara menganalisis data penelitian, termasuk alat-alat statistik yang relevan untuk digunakan dalam penelitian. Menurut Sekaran



(2006:135) analisa data memiliki tiga tujuan yaitu untuk mendapatkan perasaan terhadap data (*feel for the data*), menguji kualitas data (*goodness of data*), dan menguji hipotesis penelitian. Adapun analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Uji Realibilitas (Keandalan)

Menurut Noor, (2013:165) uji realibilitas yang dilakukan adalah dengan menggunakan uji *Alpha Cronbach*. Keandalan pengukuran dengan menggunakan *Alpha Cronbach* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baiknya *item* (butir) dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Tentang uji reliabilitas ini dapat disampaikan hal-hal pokoknya, sebagai berikut:

- a) Untuk menilai kestabilan ukuran dan konsistensi responden dalam menjawab kuesioner. Kuesioner tersebut mencerminkan konstruk sebagai dimensi suatu variable yang disusun dalam bentuk pertanyaan.
- b) Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pertanyaan.
- c) Jika nilai *alpha* > 0,60, disebut realibel

#### 2. Uji Validitas (Keshahihan)

Menurut Noor, (2013:132) Validitas atau keshahihan adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur. Validitas ini menyangkut akurasi instrumen. Untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun tersebut itu valid atau sah, maka perlu diuji dengan uji korelasi antar skor(nilai) tiap-tiap butir pertanyaan dengan skor total kuesioner tersebut. Adapun teknik korelasi yang biasa dipakai adalah teknik *Pearson Product Moment*.

Uji validitas dilakukan setiap butir soal. Hasilnya dibandingkan dengan r tabel |  $df = n - k$  dengan tingkat kesalahan 5%. Dengan kriteria jika r hitung > r tabel, maka pernyataan tersebut

dinyatakan valid dan sebaliknya jika  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

Menurut Muhidin dan Abdurahman (2011:31) dalam Safarudin (2013:48) menjelaskan lebih lanjut bahwa banyaknya responden untuk uji coba instrumen, sejauh ini belum ada ketentuan yang mensyaratkannya, namun demikian disarankan sekitar 20-30 responden. Dalam penelitian ini, untuk uji coba instrumen menggunakan 20 responden.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Gudono (2011:133) dalam Safarudin (2013:50) menyebutkan bahwa uji asumsi klasik sering disebut juga dengan analisis residual karena penelitian mengenai pelanggaran terhadap asumsi klasik biasanya dilakukan dengan mengamati pola nilai residual.

### 4. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak (Noor, 2013:174). Uji normalitas yang dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

### 5. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti ada hubungan linear yang sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel independen dari model regresi (Elcom, 2010: 133). Menurut Supardi (2013:157), dalam analisis regresi yang baik disyaratkan tidak terjadi kolinearitas atau multikolinearitas diantara variabel bebasnya. Untuk mengetahui terjadi kolinearitas / multikolinearitas diantara variabel bebas dalam suatu model regresi dilakukan dengan melihat atau menguji nilai VIF (*Variance Inflation Factor*).



## 6. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas dipergunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya.

## F. Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:253) hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Adapun dalam penelitian ini, uji hipotesis yang dilakukan adalah:

### 1. Uji Regresi Linear Berganda Tiga Variabel Prediktor

Analisis regresi menurut Supardi (2013:229) digunakan untuk mengetahui bagaimana pola variabel *dependent* (kinerja) dapat diprediksikan melalui variabel *Independent* (prediktor).

### 2. Uji Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Determinan pada intinya adalah untuk mengukur proporsi atau presentase sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama dan dirumuskan dengan persamaan :  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Jika model semakin mendekati nol berarti model tidak baik dan sebaliknya jika model semakin mendekati satu berarti model baik.

### 3. Uji Serempak (Uji – F)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan dan serempak atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.

### 4. Uji t

Uji ini dilakukan untuk melihat pengaruh secara individu variabel bebas terhadap variabel terikat.

### 5. Software Analisa Data

Dalam proses menganalisa data yang ada, penulis menggunakan *software* SPSS 20.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

Pada bab ini akan menganalisa data dari kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya. Dalam penelitian ini telah berhasil menyebarkan kuesioner sebanyak 100 buah dengan 36 pertanyaan, dimana 12 pertanyaan diantaranya menanyakan tentang kinerja karyawan, 6 pertanyaan mengenai masalah gaji, 9 pertanyaan berkenaan dengan pelatihan, dan 9 pertanyaan berhubungan dengan pengembangan karir. Dari 100 kuesioner yang telah disebarakan, 67 berhasil terkumpul kembali. Semua kuesioner diisi secara lengkap oleh responden penelitian yaitu Karyawan PT.Profab Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistik diferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model SPSS.

#### **A. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini mendeskripsikan data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, status kepegawaian, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan terakhir. Analisis deskriptif juga di lakukan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap nilai variabel penelitian. Pengungkapan analisis deskriptif disajikan dalam bentuk data persentase di tabel-tabel berikut ini. Tabel 4.1 di bawah ini adalah deskriptif berdasarkan lama bekerja.



Tabel 4.1 Deskripsi Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja		Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Valid	< 3 tahun	26	36.1	38.8	38.8
	> 3 tahun	41	56.9	61.2	100.0
	Total	67	93.1	100.0	

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat diketahui bahwa ada 26 orang bekerja kurang dari 3 tahun dengan tingkat persentase sebesar 36,1% dan sisanya sebanyak 41 orang sudah bekerja lebih dari 3 tahun dengan tingkat persentase sebesar 56,9%. Disimpulkan bahwa hampir separuh karyawan yang bekerja di PT. Profab Indonesia telah bekerja disana selama lebih dari 3 tahun. Tabel 4.2 Deskripsi Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian		Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Valid	Tetap / Permanan	39	54.2	58.2	58.2
	Tidak tetap / kontrak	28	38.9	41.8	100.0
	Total	67	93.1	100.0	

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian dari tabel di atas diketahui sebanyak 39 orang adalah pegawai tetap atau permanen dengan tingkat persentase 54.2 %, dan sisanya sebanyak 28 orang adalah pegawai tidak tetap atau kontrak dengan tingkat persentase sebanyak 38.9 %, artinya pegawai tetap lebih banyak 15.3 % dibandingkan pegawai tidak tetap.

Tabel 4.3 di bawah ini adalah deskripsi berdasarkan jenis kelamin. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui bahwa sebanyak 40 orang berjenis kelamin laki-laki dengan tingkat persentase 55.6 %, dan sisanya sebanyak 27 orang berjenis kelamin perempuan dengan tingkat persentase sebanyak 37.5 %.

Tabel 4.3 Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin		Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Valid	perempuan	27	37.5	40.3	40.3
	laki-laki	40	55.6	59.7	100.0
	Total	67	93.1	100.0	

Tabel 4.4 Deskripsi Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan		Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Valid	SMA	29	40.3	43.3	43.3
	Diploma	16	22.2	23.9	67.2
	Strata1(S1)	17	23.6	25.4	92.5
	Strata2(S2)	5	6.9	7.5	100.0
	Total	67	93.1	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, deskripsi berdasarkan tingkat pendidikan terakhir menunjukkan adanya distribusi yang cukup merata pada empat jenis jenjang pendidikan yang ada. Jumlah terbesar responden adalah lulusan SMU atau sederajat yaitu sebanyak 29 orang atau 40.3 %, kemudian Diploma sebanyak 16 orang atau 22.2 %, lulusan Strata 1 (S1) sebanyak 17 orang atau 23.6 %, dan sisanya strata 2 (S2) sebanyak 5 orang atau 6.9 %. Berdasarkan data ini disimpulkan bahwa lebih dari separuh karyawan yang bekerja di PT. Profab adalah lulusan SMU atau sederajat.

## B. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menguji tingkat ketepatan instrumen dalam mengukur variabel gaji, pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja. Perhitungan uji validitas instrument menggunakan analisis korelasi dengan bantuan komputer program SPSS 20.0. Keputusan butir mana yang dinyatakan valid dengan membandingkan nilai r hitung dengan



nilai r tabel, jika r hitung > r tabel maka butir item tersebut dinyatakan valid. Dari hasil uji validitas dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini.

### 1. Uji Validitas Terhadap Variabel (X1) Gaji

Semua butir pertanyaan pada variabel gaji (X1) dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dengan nilai probability signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel (X1) Gaji

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	GAJIX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.257*	.143	.335**	.031	-.037	.569**
	Sig. (2-tailed)		.036	.249	.006	.805	.767	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.2	Pearson Correlation	.257*	1	-.009	-.060	-.046	-.133	.390**
	Sig. (2-tailed)	.036		.943	.629	.714	.284	.001
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.3	Pearson Correlation	.143	-.009	1	.083	-.218	-.011	.346**
	Sig. (2-tailed)	.249	.943		.502	.076	.932	.004
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.4	Pearson Correlation	.335**	-.060	.083	1	.264*	.224	.544**
	Sig. (2-tailed)	.006	.629	.502		.031	.069	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.5	Pearson Correlation	.031	-.046	-.218	.264*	1	.460**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.805	.714	.076	.031		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.6	Pearson Correlation	-.037	-.133	-.011	.224	.460**	1	.556**
	Sig. (2-tailed)	.767	.284	.932	.069	.000		.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
GAJIX1	Pearson Correlation	.569**	.390**	.346**	.544**	.501**	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67	67

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

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

### 2. Uji Validitas Terhadap Variabel (X2) Pelatihan

Semua butir pada pertanyaan mengenai variabel pelatihan (X2) dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dengan nilai probability atau signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 sebagaimana yang dapat dilihat di tabel berikut ini.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel (X2) Pelatihan

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	PELATIHANX 2
X2.1	Pearson Correlation	1	.673**	.579**	.361**	.247*	.521**	.112	.188	.009	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.044	.000	.367	.127	.941	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.2	Pearson Correlation	.673**	1	.496**	.250*	.375**	.505**	.172	.215	-.077	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.041	.002	.000	.163	.081	.537	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.3	Pearson Correlation	.579**	.496**	1	.324**	.361**	.431**	-.006	.115	-.188	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007	.003	.000	.959	.354	.127	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.4	Pearson Correlation	.361**	.250*	.324**	1	.283*	.280*	.315**	.072	.073	.561**
	Sig. (2-tailed)	.003	.041	.007		.020	.022	.009	.560	.559	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.5	Pearson Correlation	.247*	.375**	.361**	.283*	1	.182	-.072	.033	-.235	.446**
	Sig. (2-tailed)	.044	.002	.003	.020		.140	.561	.789	.056	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.6	Pearson Correlation	.521**	.505**	.431**	.280*	.182	1	.357**	.323**	.025	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.022	.140		.003	.008	.842	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.7	Pearson Correlation	.112	.172	-.006	.315**	-.072	.357**	1	.637**	.449**	.475**
	Sig. (2-tailed)	.367	.163	.959	.009	.561	.003		.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.8	Pearson Correlation	.188	.215	.115	.072	.033	.323**	.637**	1	.521**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.127	.081	.354	.560	.789	.008	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.9	Pearson Correlation	.009	-.077	-.188	.073	-.235	.025	.449**	.521**	1	.237
	Sig. (2-tailed)	.941	.537	.127	.559	.056	.842	.000	.000		.054
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
PELATIHANX2	Pearson Correlation	.759**	.733**	.675**	.561**	.446**	.724**	.475**	.523**	.237	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.054	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

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

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

### 3. Uji Validitas Terhadap Variabel (X3) Pengembangan Karir

Semua butir pertanyaan untuk variabel pengembangan karir (X3) dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dengan nilai probability atau signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, kecuali butir pertanyaan sembilan (X3.9) tidak valid karena memiliki nilai probability atau signifikansi lebih



besar dari 0.05. Oleh karena itu butir pertanyaan produktifitas nomer 9 perlu dibuang untuk proses selanjutnya

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel (X3) Pengembangan Karir

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	PENGEMBANGANKARIRX3
X3.1	Pearson Correlation	1	.440**	.221	-.005	.135	.257*	.044	-.066	-.099	.472**
	Sig. (2-tailed)		.000	.072	.965	.277	.036	.723	.593	.427	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.2	Pearson Correlation	.440**	1	.238	.099	.225	.184	.146	.281*	-.008	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000		.053	.425	.067	.136	.237	.021	.948	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.3	Pearson Correlation	.221	.238	1	.187	.184	.393**	.025	.129	-.243*	.534**
	Sig. (2-tailed)	.072	.053		.130	.135	.001	.841	.299	.048	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.4	Pearson Correlation	-.005	.099	.187	1	.654**	.068	.157	.082	-.171	.491**
	Sig. (2-tailed)	.965	.425	.130		.000	.584	.206	.510	.167	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.5	Pearson Correlation	.135	.225	.184	.654**	1	.231	.077	.040	-.187	.580**
	Sig. (2-tailed)	.277	.067	.135	.000		.060	.534	.747	.129	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.6	Pearson Correlation	.257*	.184	.393**	.068	.231	1	.235	.182	-.256*	.577**
	Sig. (2-tailed)	.036	.136	.001	.584	.060		.056	.142	.037	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.7	Pearson Correlation	.044	.146	.025	.157	.077	.235	1	.519**	.252*	.482**
	Sig. (2-tailed)	.723	.237	.841	.206	.534	.056		.000	.040	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.8	Pearson Correlation	-.066	.281*	.129	.082	.040	.182	.519**	1	.315**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.593	.021	.299	.510	.747	.142	.000		.010	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.9	Pearson Correlation	-.099	-.008	-.243*	-.171	-.187	-.256*	.252*	.315**	1	.092
	Sig. (2-tailed)	.427	.948	.048	.167	.129	.037	.040	.010		.461
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
PENGEMBANGANKARIR X3	Pearson Correlation	.472**	.598**	.534**	.491**	.580**	.577**	.482**	.491**	.092	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.461	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

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

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

#### 4. Uji Validitas Terhadap Variabel (Y) Kinerja

Semua butir pertanyaan untuk variabel kinerja (Y) dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dengan nilai probability atau signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 di tabel berikut.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas terhadap Variabel (Y) Kinerja

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	KINERJAY
Y1	Pearson Correlation	1	.409**	.120	.308*	.251*	.217	-.114	-.334**	-.328**	-.058	.045	.048	.281*
	Sig. (2-tailed)		.001	.334	.011	.040	.078	.359	.006	.007	.640	.718	.701	.021
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y2	Pearson Correlation	.409**	1	.088	.166	.290*	.053	.139	-.010	.001	.016	.078	.029	.454**
	Sig. (2-tailed)	.001		.480	.179	.017	.668	.264	.939	.996	.897	.528	.813	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y3	Pearson Correlation	.120	.088	1	.332**	.226	.207	-.051	-.214	-.283*	.119	.198	.180	.351**
	Sig. (2-tailed)	.334	.480		.006	.066	.092	.682	.082	.020	.337	.109	.144	.004
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y4	Pearson Correlation	.308*	.166	.332**	1	.280*	.207	-.256*	-.278*	-.442**	.090	.107	.059	.258*
	Sig. (2-tailed)	.011	.179	.006		.022	.093	.037	.023	.000	.467	.389	.636	.035
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y5	Pearson Correlation	.251*	.290*	.226	.280*	1	.183	-.084	-.212	-.343**	.216	.205	.174	.382**
	Sig. (2-tailed)	.040	.017	.066	.022		.139	.498	.084	.005	.079	.096	.279	.001
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y6	Pearson Correlation	.217	.053	.207	.207	.183	1	.193	-.110	-.098	.015	.030	.001	.346**
	Sig. (2-tailed)	.078	.668	.092	.093	.139		.117	.376	.431	.906	.807	.991	.004
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y7	Pearson Correlation	-.114	.139	-.051	-.256*	-.084	.193	1	.544**	.547**	.157	.084	.127	.488**
	Sig. (2-tailed)	.359	.264	.682	.037	.498	.117		.000	.000	.204	.497	.304	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y8	Pearson Correlation	-.334**	-.010	-.214	-.278*	-.212	-.110	.544**	1	.734**	.182	-.006	-.048	.333**
	Sig. (2-tailed)	.006	.939	.082	.023	.084	.376	.000		.000	.141	.961	.701	.006
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y9	Pearson Correlation	-.328**	.001	-.283*	-.442**	-.343**	-.098	.547**	.734**	1	.153	-.061	-.092	.257*
	Sig. (2-tailed)	.007	.996	.020	.000	.005	.431	.000	.000		.216	.623	.460	.036
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y10	Pearson Correlation	-.058	.016	.119	.090	.216	.015	.157	.182	.153	1	.529**	.415**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.640	.897	.337	.467	.079	.906	.204	.141	.216		.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y11	Pearson Correlation	.045	.078	.198	.107	.205	.030	.084	-.006	-.061	.529**	1	.897**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.718	.528	.109	.389	.096	.807	.497	.961	.623	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y12	Pearson Correlation	.048	.029	.180	.059	.134	.001	.127	-.048	-.092	.415**	.897**	1	.548**
	Sig. (2-tailed)	.701	.813	.144	.636	.279	.991	.304	.701	.460	.000	.000		.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
KINERJAY	Pearson Correlation	.281*	.454**	.351**	.258*	.382**	.346**	.488**	.333**	.257*	.583**	.624**	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.004	.035	.001	.004	.000	.006	.036	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

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

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

### C. Uji Realibilitas

Instrumen uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui besarnya indeks kepercayaan dari variabel gaji, pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja. Setelah dilakukan uji validitas diperoleh butir pernyataan yang valid.

Selanjutnya dilakukan uji realibilitas dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Keputusan untuk mengetahui bahwa instrumen adalah reliabel jika nilai  $r$  Alpha  $> 0,6$ . Dari analisis dengan program SPSS diperoleh uji realibilitas seperti disajikan pada tabel dibawah ini:

#### 1. Uji Realibilitas Terhadap Variabel (X1) Gaji

Tabel 4.9 Hasil Uji Realibilitas Terhadap Variabel (X1) Gaji

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	7

Hasil uji ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.659, hal ini menyatakan bahwa butir pertanyaan variabel gaji reliabel karena lebih besar dari 0.6 (Wibowo, 2013).

#### 2. Uji Realibilitas Terhadap Variabel (X2) Pelatihan

Tabel 4.10 Hasil Uji Realibilitas Terhadap Variabel (X2) Pelatihan

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	10

Hasil uji menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.739, hal ini berarti semua butir pertanyaan variabel pelatihan adalah reliabel karena lebih besar dari 0.6 (Wibowo, 2012).



### 3. Uji Realibilitas Terhadap Variabel (X3) Pengembangan Karir

Tabel 4.11 Hasil Uji Realibilitas Terhadap Variabel (X3) Pengembangan Karir

Cronbach's Alpha	N of Items
.695	10

Hasil uji menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.695, hal ini berarti bahwa semua butir pertanyaan variable pengembangan karir adalah reliabel karena lebih besar dari 0.6 (Wibowo, 2012).

### 4. Uji Realibilitas Terhadap Variabel (Y) Kinerja

Tabel 4.12 Hasil Uji Realibilitas Terhadap Variabel (Y) Kinerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.671	13

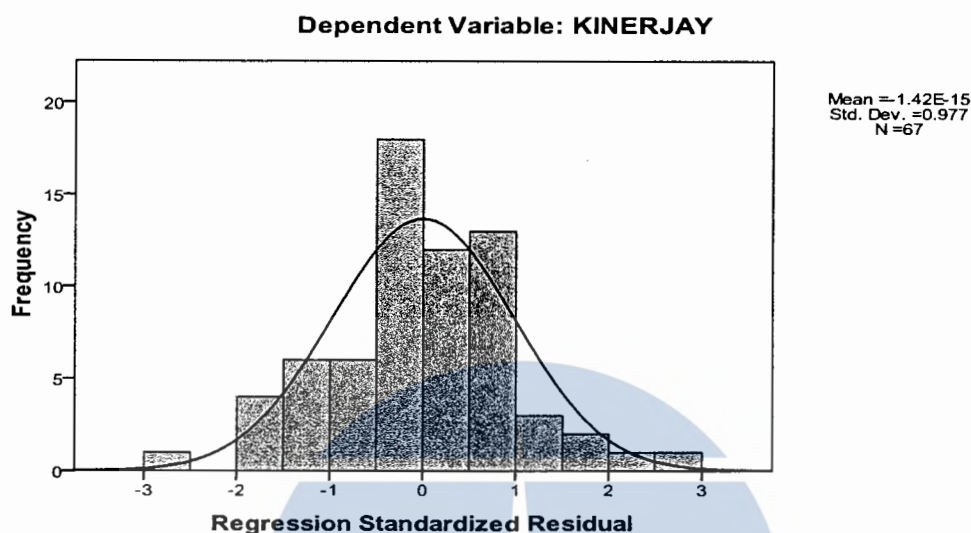
Hasil uji menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.71, hal ini berarti bahwa semua butir pertanyaan variabel kinerja adalah reliabel karena lebih besar dari 0.6 (Wibowo, 2012).

## D. Uji Asumsi Klasik Regresi

### 1. Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini digunakan uji *Kolmogorov Sminorv-Test*. Untuk menerima atau menolak hipotesis dengan cara membandingkan p-value dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 0.05. Jika p-value  $>$  0.05, maka data berdistribusi normal. Dalam asumsi

kenormalan regresi, uji normalitas dilaksanakan terhadap residual dari regresi (perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran dibawah ini)



Gambar 4.1 Uji Normalitas terhadap Variable (Y) Kinerja

Hasil uji menunjukkan data memiliki bentuk menyerupai lonceng, maka dapat disimpulkan bahwa data memiliki distribusi normal. Alat uji lain yang dapat digunakan adalah melalui pengujian *Kolmogorov-Smirnov*, hasil seperti dalam tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

		GAJIX1	PELATIHANX 2	PENGEMBAN GANKARIX3	KINERJAY
N		67	67	67	67
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	24.7313	36.3881	37.2090	52.1045
	Std. Deviation	1.80556	3.81764	2.57927	3.41625
Most Extreme Differences	Absolute	.202	.161	.129	.094
	Positive	.202	.127	.129	.094
	Negative	-.149	-.161	-.081	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		1.654	1.318	1.058	.772
Asymp. Sig. (2-tailed)		.008	.062	.213	.591

a. Test distribution is Normal.

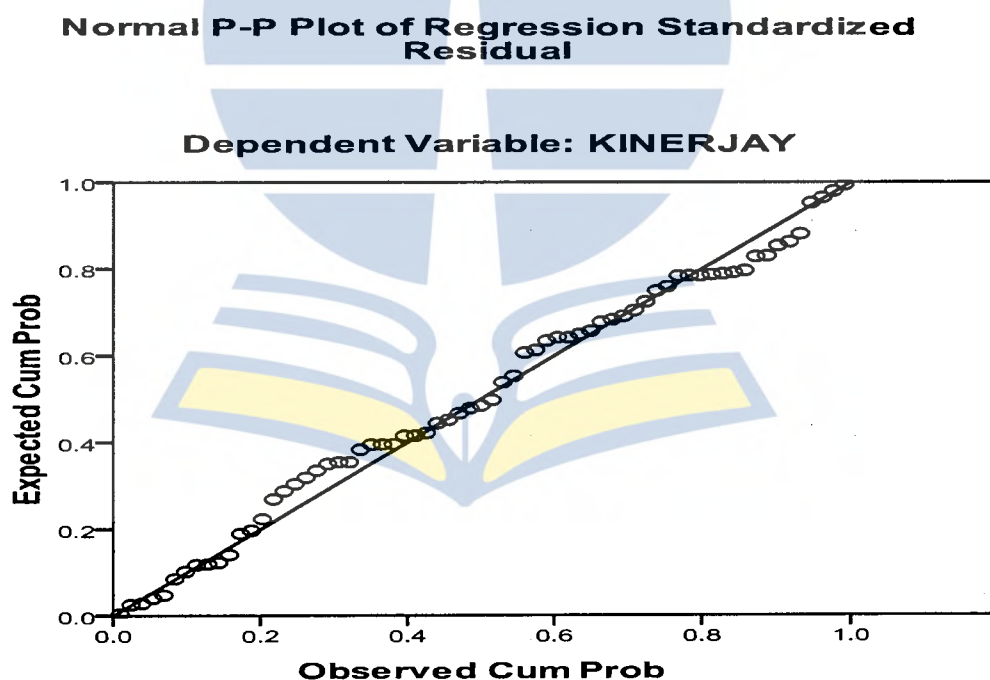
b. Calculated from data.

Dari tabel dapat disimpulkan bahwa data memiliki distribusi normal, hal ini dibuktikan dengan nilai Asymp. Signifikansi sebesar 0.008 untuk Gaji (X1), 0.062 untuk Pelatihan (X2),

0.213 untuk Pengembangan Kerir (X3) dan 0.591 untuk Kinerja Karyawan (Y) yang lebih besar dari 0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

## 2. Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear apabila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05.



Gambar 4.2 Uji Linearitas terhadap Variable (Y) Kinerja

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis regresi dan cenderung linier dengan garis lurus, hal ini dapat disimpulkan bahwa data memiliki sifat yang linier. Namun



untuk memastikannya suatu uji *Test for Linearity* akan dilakukan pada tiap variabel sebagaimana disajikan dalam tabel-tabel berikut ini.

Tabel 4.14 Hasil Uji Linearitas Untuk Gaji

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJAY* GAJIX1	Between Groups	(Combined)	115.015	8	14.377	1.273	.276
		Linearity	2.225	1	2.225	.197	.659
		Deviation from Linearity	112.790	7	16.113	1.426	.212
	Within Groups		655.254	58	11.297		
	Total		770.269	66			

Hasil uji linieritas untuk gaji dalam Tabel 4.14 di atas disimpulkan bahwa variabel gaji terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh regresi linier dengan cukup baik karena nilai Sig. Linearity data tersebut adalah sebesar  $0,659 > 0,05$  dan nilai Sig. *deviation from linearity* data tersebut adalah sebesar  $0,212 > 0,05$  jadi bias dikatakan variable gaji kurang linier.

Tabel 4.15 Hasil Uji Linieritas Untuk Pelatihan

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJAY* PELATIHANX2	Between Groups	(Combined)	324.568	14	23.183	2.705	.005
		Linearity	134.944	1	134.944	15.744	.000
		Deviation from Linearity	189.624	13	14.586	1.702	.088
	Within Groups		445.701	52	8.571		
	Total		770.269	66			

Berdasarkan keluaran hasil uji linieritas untuk pelatihan di Tabel 4.15 di atas dapat disimpulkan bahwa data yang dipergunakan dapat dijelaskan oleh regresi linier dengan cukup baik karena nilai Sig. linearity data dari pelatihan terhadap kinerja adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai Sig. *deviation from linearity* data tersebut adalah sebesar  $0,088 > 0,05$  jadi dapat dikatakan bahwa variable pelatihan terhadap kinerja itu linier.

Tabel 4.16 Hasil Uji Linieritas Untuk Pengembangan Karir

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJAY* PENGEMBANGANKARIR X3	Between Groups	(Combined)	255.960	11	23.269	2.488	.013
		Linearity	148.720	1	148.720	15.904	.000
		Deviation from Linearity	107.240	10	10.724	1.147	.346
	Within Groups		514.308	55	9.351		
	Total		770.269	66			

Maka berdasarkan keluaran di Tabel 4.16 dapat disimpulkan bahwa data yang dipergunakan dapat dijelaskan oleh regresi linier dengan cukup baik karena nilai Sig. linearity data dari pengembangan karir terhadap kinerja adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai *Sig. deviation from linearity* data tersebut adalah sebesar  $0,346 > 0,05$  jadi dapat dikatakan bahwa variable pengembangan karir terhadap kinerja itu linier.

#### E. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat besarnya *tolerance value* dan *variance inflation factor* (VIF). Dari hasil perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
,996	1,004
,577	1,733
,576	1,735

Hasil uji multikolinearitas di Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 1.004 untuk Gaji (X1), 1.733 untuk Pelatihan (X2), dan 1.735 untuk Pengembangan Karir (X3) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa model tidak terdapat gejala multikolinearitas hal ini dibuktikan melalui nilai VIF lebih dari 10.

#### F. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik Scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Setelah diuji dengan grafik Scatterplot dapat dilihat tidak ada pola yang jelas baik untuk model-1 maupun model-2. Serta titik menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini.

Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas

		GAJIX1	PELATIHANX2	PENGEMBANGANKARIRX3	KINERJAY	Unstandardized Predicted Value
GAJIX1	Pearson Correlation	1	.046	.061	.054	.113
	Sig. (2-tailed)		.711	.624	.666	.361
	N	67	67	67	67	67
PELATIHANX2	Pearson Correlation	.046	1	.650**	.419**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.711		.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67
PENGEMBANGANKARIRX3	Pearson Correlation	.061	.650**	1	.439**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.624	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67	67
KINERJAY	Pearson Correlation	.054	.419**	.439**	1	.474**
	Sig. (2-tailed)	.666	.000	.000		.000
	N	67	67	67	67	67
Unstandardized Predicted Value	Pearson Correlation	.113	.884**	.928**	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	.361	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67

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



Dari uji di atas lihat nilai Sig. pada 3 variabel Gaji (X1), Pelatihan (X2) dan Pengembangan Karir (X3) dengan Kinerja. Dapat disimpulkan nilai Sig. < 0,05 berarti terdapat gejala heteroskedastisitas.

### G. Pembahasan Analisis Data

Analisis data pada pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaji, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Model						
1	(Constant)	44.645	8.269		5.399	.000
	Gaji	.191	.329	.082	.580	.564
	Pelatihan	-.163	.265	-.115	-.617	.539
	PengembanganKarir	.124	.204	.103	.606	.547

a. Dependent Variable: KinerjaStaff

Hasil pengolahan data untuk regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS 20.0 dapat dilihat pada Tabel 4.19 di atas ini. Berdasarkan tabel tersebut dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 44.645 + 0.191 \text{ Gaji (X1)} + - 0.163 \text{ Pelatihan (X2)} + 0.124 \text{ Pengembangan Karir (X3)}$$

#### 2. Uji - F

Dari uji ANOVA atau F-test, diperoleh F-hitung sebesar 4.672 dengan tingkat signifikansi 0.001. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen (gaji,

pelatihan, dan pengembangan karir) berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja). Uji hipotesis ini memiliki pengaruh yang signifikan hal ini dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.20 Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	172.773	3	57.591	6.072	.001 <sup>a</sup>
	Residual	597.496	63	9.484		
	Total	770.269	66			

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGANKARIRX3, GAJIX1, PELATIHANX2

b. Dependent Variable: KINERJAY

Hasil uji-F menunjukkan hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaji, pelatihan, dan pengembangan karir secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, jadi hipotesis **diterima**. Hal ini dibuktikan dengan nilai F-hitung  $6.072 > F\text{-table } 2.71$ .

### 3. Uji- t

Tabel 4.21 Hasil Uji – t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.212	7.331		3.985	.000
	GAJIX1	.048	.210	.026	.230	.819
	PELATIHANX2	.206	.131	.230	1.574	.121
	PENGEMBANGANKARIR X3	.382	.194	.288	1.973	.053

a. Dependent Variable: KINERJAY

Nilai t-hitung  $3.985 > t\text{-tabel } 1.667$  jadi hipotesis **diterima**.

#### a. Variabel (X1) Gaji

Hasil uji-t menunjukkan hipotesis yang menyatakan bahwa “variabel gaji memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja”, hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi t sebesar  $0.819 > 0.1$ .

b. Variabel (X2) Pelatihan

Hasil uji-t menunjukkan hipotesis yang menyatakan bahwa “variabel pelatihan memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja”. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi t sebesar  $0.1.21 > 0.1$

c. Variabel (X3) Pengembangan Karir

Hasil uji-t menunjukkan hipotesis yang menyatakan bahwa “variabel pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja”. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi t sebesar  $0.053 < 0.1$ .

## H. Analisis Koefisien Determinan

Analisis koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan variabel-variabel independen (gaji, pelatihan, dan pengembangan karir) secara bersama-sama menjelaskan variabel dependen (kinerja). Dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS diketahui seperti di bawah ini:



Tabel 4.22 Hasil Analisis Koefisien Determinan

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.474 <sup>a</sup>	.224	.187	3.07962	.224	6.072	3	63	.001	1.796

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGANKARIRX3, GAJIX1, PELATIHANX2

b. Dependent Variable: KINERJAY

Hasil dari analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* memiliki nilai sebesar 0.187 atau 18.7 %. Hal ini menunjukkan bahwa 18.7 kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel (X1) gaji, (X2) pelatihan, dan (X3) pengembangan karir, sedangkan sisanya sebanyak 4.9 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini, sedangkan dari tingkat ketepatan regresi dinyatakan dalam koefisien determinasi yang besarnya antara nol dan 1 (satu). Jika koefisien determinasi mendekati satu maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dengan sempurna atau terdapat suatu kecocokan yang sempurna (variabel bebas yang dipakai dapat menerangkan dengan baik variabel tidak bebasnya). Namun jika koefisien determinasi adalah 0 (nol) berarti independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil perhitungan untuk nilai R<sup>2</sup> dengan bantuan program SPSS 20.0, analisis regresi berganda diperoleh angka koefisien determinasi atau R<sup>2</sup> sebesar 0.224. Hal ini berarti 18.7 % variasi perubahan gaji, pelatihan, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dijelaskan oleh variasi perubahan faktor-faktor gaji, pelatihan, pengembangan karir. Sementara sisanya diterangkan oleh faktor lain yang tidak ikut terobservasi.

## I. Pembahasan Data

Dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan atau tenaga kerja mempunyai peran yang sangat penting sebagai pelaksana kegiatan operasional. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan kebutuhan hidup karyawan tersebut. Menurut Winardi (2007:6), motivasi sebagai suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Pemberian gaji sebagai salah satu imbalan yang diharapkan sebagai sarana karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Semangat kerja seseorang dalam pekerjaannya juga perlu menekankan pada beberapa faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan antara pribadi dengan atasan, bawahan dengan sesama pekerja. Adapun faktor yang berkaitan dengan ini pekerjaan antara lain: prestasi, tanggung jawab, kemampuan-kemampuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Menurut Dessler (2007) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses belajar dan usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawannya.

Pengembangan lebih ditujukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial, sedangkan pelatihan lebih ditujukan untuk meningkatkan keterampilan teknis. Pengembangan membantu karyawan menyiapkan diri untuk posisi lain dalam perusahaan, dan meningkatkan kemampuan

mereka untuk berpindah dalam suatu pekerjaan yang barangkali belum ada pada saat ini. Pengembangan juga membantu karyawan mempersiapkan diri untuk merubah pekerjaan mereka pada saat ini sebagai akibat dari adanya teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru. keputusan tentang karir atau pekerjaan seseorang dapat diketahui dengan mudah melalui referensi seseorang terhadap karir atau pekerjaan atas karir atau pekerjaan lain. Selanjutnya seseorang harus dapat mengembangkan keahlian yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan, artinya seseorang dapat saja memiliki suatu orientasi investigative, namun apakah dia memiliki keahlian menjadi ilmuwan periset, ahli fisika, atau ahli biologi, ini semua akan memainkan bagian penting dalam pekerjaan atau karir yang dipilih.

Berdasarkan analisis data kuesioner yang disebar kepada karyawan PT. Profab Indonesia diketahui analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R square* memiliki nilai sebesar 0.187 atau 18.7 %. Hal ini menunjukkan bahwa 18.7 kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel (X1) gaji, (X2) pelatihan, dan (X3) pengembangan karir, sedangkan sisanya sebanyak 4.9 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selain itu ditunjukkan juga dengan hasil analisis regresi linier berganda yang dapat disusun persamaannya sebagai berikut :

$$Y = 44.645 + 0.191 \text{ Gaji (X1)} + - 0.163 \text{ Pelatihan (X2)} + 0.124 \text{ Pengembangan Karir (X3)}$$

Diketahui bahwa gaji, pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi penelitian yang saya lakukan memperoleh hasil yang sama atau sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh S.Firdaus (2008) yang membahas pengaruh antara kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian saya ini diperkuat juga dengan pendapat peneliti sebelumnya yang mengatakan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Muhammad Burlian (2008).



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Gaji memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Profab Indonesia. Kenaikan gaji akan diikuti dengan meningkatkan kinerja karyawan meskipun nilai signifikannya kecil.
2. Pelatihan yang diberikan oleh PT. Profab Indonesia kepada karyawannya juga berpengaruh kepada kinerja. Meskipun nilai signifikan yang diberikan kecil, namun banyaknya pelatihan yang diikuti karyawan akan meningkatkan kinerja mereka.
3. Dalam pelatihan perusahaan menerapkan metode pelatihan yang efektif sehingga akan meningkatkan kinerja mereka
4. Ruang pelatihan (Training Room) menunjang pelatihan lebih efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka
5. Fasilitas pelatihan cukup nyaman sehingga staff bersemangat untuk mengikuti pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka
6. Pengembangan karir memberikan pengaruh yang lebih signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Profab Indonesia. Adanya jaminan kesempatan karir yang sama dan lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan.
7. Volume kerja yang dicapai sesuai dengan harapan perusahaan dengan adanya gaji, pelatihan dan pengembangan karir yang dilakukan perusahaan

8. Perusahaan menetapkan target kerja sesuai perhitungan yang ditetapkan perusahaan dengan danya gaji, pelatihan dan pengembangan karir
9. Pekerjaan yang dihasilkan oleh staff sesuai dengan SOP yang ditetapkan perusahaan
10. Peningkatan kemampuan karyawan dalam membuat rencana kerja sehingga efisien dan efektif.
11. Pekerjaan diselesaikan sesuai jangka waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan
12. Perusahaan memberi pengetahuan kepada staff sehingga mampu untuk bekerja sama
13. Secara bersama-sama faktor gaji, pelatihan, dan pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan PT. Profab Indonesia, sehingga ketiga faktor ini perlu tetap diperhatikan dan ditingkatkan.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini belum sempurna dan masih memiliki kekurangan atau keterbatasan. Adapun keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya terbatas kepada 3 variabel independen yakni gaji, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
2. Jumlah responden yang dijadikan sampel di dalam penelitian ini juga terbatas, dari 100 kuesioner yang disebarkan hanya 67 responden saja yang menjawab dan mengembalikan kuesioner.
3. Penelitian ini belum menunjukkan prediktor-prediktor apa saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap variabel-variabel lain yang tidak diteliti di penelitian ini.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian beserta berbagai temuan yang telah disimpulkan maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pimpinan PT. Profab Indonesia perlu memberikan gaji yang lebih baik lagi kepada karyawannya sesuai dengan tingkat kinerja mereka. Hal ini diharapkan akan menjadi motivasi agar mereka dapat lebih meningkatkan kinerjanya.
2. Pimpinan PT. Profab Indonesia perlu meningkatkan kuantitas dan kualitas pelatihan yang diberikan kepada karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Nilai pengaruh program pelatihan terhadap kinerja yang tidak terlalu signifikan ini perlu dikaji lebih lanjut dalam hal kualitas materi, metode pelatihan dan frekuensi pelatihan itu diberikan.
3. Berdasarkan penelitian ini diketahui bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan 2 faktor lainnya, oleh sebab itu perusahaan diharapkan dapat memberikan perhatian lebih kepada peningkatan faktor ini. Tiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan dan meraih jenjang karir yang lebih baik akan mampu memotivasi peningkatan kinerja dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
4. Beberapa kelemahan dan keterbatasan dalam penelitian ini sebagaimana yang telah diuraikan di atas seperti keterbatasan jumlah variabel dan responden sehingga belum dapat menjelaskan prediktor-prediktor apa saja
5. Yang mempengaruhi kinerja karyawan, diharapkan dapat diperbaiki dan disempurnakan oleh penelitian-penelitian selanjutnya.



#### **D. Rencana Penelitian Mendatang**

Beberapa agenda untuk penelitian mendatang yang dapat penulis berikan :

1. Peneliti mendatang dapat menambah variabel lain diluar variabel yang telah penulis lakukan misalnya, pengaruh insentif (bonus), tunjangan dan fasilitas yang ditawarkan perusahaan, gaya kepemimpinan, lingkungan dan budaya organisasi sehingga hasilnya lebih bervariasi.
2. Penelitian mendatang diharapkan dapat mengambil dan membandingkan pada dua atau lebih objek atau lokasi penelitian yang berbeda.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agung (2006). *Pandangan Manajemen Sumberdaya Manusia*. TH XXXVI Mei 01-13. Manajemen Usahawan No 7.
- Asikin (2007). *Penilaian & Mengelola Kinerja Individu*. TH XXXVII November 11-14. Manajemen Usahawan No 02
- Asep Ishak & Tanjung Hendri (2008). *Manajemen Motivasi*. Gramedia. Jakarta.
- A.W. Widjaja (2009). *Peran motivasi dan Kepemimpinan*. Akademika Persada. Jakarta
- Burlian, Muhammad (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Jakarta.
- Ceacilia Srimindarti (2012). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Premature Sign-Off Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening: Suatu tujuan Dari Gool theory*. *Jurnal UT*. Vol 8, No 2 (2012)
- Condro & Wiwin. (2013). *Manajemen Personalialia*. Elex Media Komputindo Jakarta
- Danang (2013). *Manajemen: Teknik dan Konsep Modern, Terjemahan, Edisi Ketiga*: Erlangga. Jakarta
- Dessler, Garry. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks. Jakarta
- Didik (2007). *Konsep & Pelatihan yang sesuai dengan sertifikasi*. Erlangga Jakarta
- Elcom (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Dari Teori Ke Praktik. PT Raja Grafindo Persada Jakarta
- Etty Susanty,(2012), *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka*, *Jurnal UPBJJ-UT*.Vol 8 no 2 (2012)
- Firdaus. (2008). *Disertasi. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Di Provinsi Riau*. UNIBRAW. Malang.
- Hadarinawawi (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. UGM Press. Yogyakarta
- Hanifah (2010). *Perilaku Organisasi, Konsep. Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Edisi Kedelapan. Prenhallindo Jakarta

- Hasibuan, Malayu S. P (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara Jakarta
- Hariandja (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Indri Yana, Muhammad (2007). *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Prenhallindo, Jakarta.
- I Putu Esa Widharthana, *Pengaruh Komitmen Terhadap Perubahan Pada Intensi Keluar*, Jurnal UPBJJ-UT. Vol. 8 No .1 (2012)
- Irianto (2011). *Kepemimpinan(Leadership)*. Gunung Agung Jakarta
- Iswanto, Yun. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Karyantoro (2008). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung. Jakarta.
- Kerlinger, F. N. (2006). *Asas – asas Penelitian Behavioral*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta : Kurniawan (2007) . *Strategi bisnis dan Pengembangannya*. Raja Grafika Persada Jakarta
- M. Manulang. (2008). *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- M. Ngalimpurwanto (2009). *Psikologi Industri*. Remaja Rosda karya Bandung
- Mangkunegara, & Anwar Prabu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan - Perusahaan*. Remaja Rosdakarya Offset Bandung
- Mangkunegara (2006). *Manajemen Strategi*. Raja Grafika Persada Jakarta
- Mahsun (2006). *Implementing Quality Service in A Public Hospital Setting, A Path-Analytic Study of the Organizational Antecedent of employee Perceptions and Outcomes*, **Public Productivity & Management Review**, Vol 21
- Miranti. (2009). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Gunung Agung Jakarta
- Noor, Juliansyah (2013). *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Kencana Prenada Media Group Jakarta
- Pranoto & Sudiby. (2006). *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen*. Penerbit Mandar Maju Bandung



- Rahmanta (2007). *Pengaruh dari Sistem Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Produksi dan Perputaran*”, *Academy of Management Journal*, 37
- Ranupandojo, Heidjarahman, & Saud Husnan (2008). *Manajemen Personalia*. BPFE UGM. Yogyakarta
- Raymond (2010). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Riduwan (2011). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta Bandung
- Rivai, Veithzal & Sagala, E. J (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers Jakarta
- Robert L, Malthis & Jhon H. Lackson (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat. Jakarta
- Rosalina (2006). *Produktivitas dan Pengukuran Kinerja*. Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas. Jakarta
- Sardiman A.M (2010). *Interaksi & Motivasi*. Rajawali Press. Jakarta
- Safarudin (2013). *Metode Penelitian*. Penebar swadaya.Surabaya
- Sedarmayanti (2010). *Manajemen Strategi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta
- Setiyoningsih, Erlin. (2011). *Kompensasi Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dengan sebagai Variabel Moderator (Studi pada Poultry UD Jatinom Indah, Kanigoro Blitar)*. Tugas Akhir Program Megister Menjemen Universitas Brawijaya.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Edisi 3. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Siti Al, Tri Heru. (2010). *Sumber Daya Manusia & Produktivitas Kerja*. Ilham Jaya. Bandung
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta. Bandung
- Sukirman (2009) *Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia*. Binarupa Aksara Jakarta
- Sulistiyani & Rosidah (2009). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, & Implementasi*. PT Bumi Aksara Jakarta.

Sunarto dan Suhendym (2006). *Kepemimpinan & Motivasi*. Gramedia Jakarta

Supardi (2013). *Aplikasi Statistika dalam Penelitian: Konsep Statistika yang Lebih Komprehensif*. Change Publication. Jakarta

Suyadi (2007). *Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi (Terjemahan)*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Wibowo (2012). *SPSS kuantitatif*. Rajawali Pers. Jakarta

Wicaksono (2009). *Prilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta

Winardi (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta

Wiwin (2006). *Manajemen Kinerja*. PT. Pustaka Utama Graffiti Jakarta

Yanuar (2010). *Manajemen Personalia*. PT. Pusaka Graffiti Jakarta



**Lampiran 1**

**Surat Permohonan Pengambilan Data dan Penelitian**

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS GAJI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN  
KARIR SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KINERJA STAF  
DI PT. PROFAB INDONESIA**



**Disusun Oleh :**

**LETRAN SILALAH**

**NIM.018250757**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2016**





UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Batam

Jl. Dr. Sutomo No. 3 Sekupang, Batam 29422

Telepon: 0778-326189, 323478, 323469, 323470, Faksimile: 0778-323479

Laman: ut-batam@ut.ac.id

Batam, 13 November 2013

Nomor : 1425 /UN31.59/LL/2013  
Lampiran : -  
Hal : Permohonan pengambilan data penelitian

Kepada Yth.  
PT. Profab Indonesia  
di  
Tempat

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) UT Batam, mahasiswa perlu melakukan pengumpulan data sesuai dengan judul TAPM masing-masing.

Sehubungan dengan hal tersebut, mohon berkenan membantu mahasiswa berikut untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan.

Nama : Letran Silalahi  
NIM : 018250757  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Analisis Gaji, Pelatihan, dan Pengembangan Karir sebagai Prediktor terhadap Kinerja Staf PT. Profab Indonesia

Data-data yang diperoleh mahasiswa dipergunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.



NIP. 197412162008011007

**Lampiran 2**

**KUESIONER**

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS GAJI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN  
KARIR SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KINERJA STAF  
DI PT. PROFAB INDONESIA**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**LETRAN SILALAH**

**NIM.018250757**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2016**

Lampiran 2. Kuesioner

Batam , 20 Nopember 2013

**Kepada :**

**Yth. Bapak/Ibu/Saudara Staff PT.Profab Indonesia**

**di Batam**

Semoga Bapak/Ibu/Saudara rekan kerja berada dalam keadaan sehat dan selalu dalam lindungan Tuhan Yang Maha Esa. Amin.

Berdasarkan ketentuan Akademik Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka (UT) Batam, bahwa setiap mahasiswa yang akan menyelesaikan pendidikan diwajibkan mengadakan penelitian sebagai bahan dalam penulisan tesis. Sehubungan dengan penulisan tesis dimaksud, Saya :

Nama : LETRAN SILALAH

NIM : 018250757

Melakukan penelitian tentang **“Analisis Gaji, Pelatihan, dan Jenjang Karir Sebagai Prediktor Terhadap Kinerja Staff PT.Profab Indonesia”**

Dalam rangka melengkapi data penelitian ini, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban yang sejujurnya terhadap sejumlah pernyataan berikut ini.

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab kuesioner ini Saya haturkan terima kasih.

**Hormat Saya,**

**LETRAN SILALAH**



## A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan kuisisioner ini, mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data terlebih dahulu (data yang diberikan akan diperlakukan secara rahasia).

1. Nama Lengkap : .....  
(diisi jika tidak keberatan)
2. Departemen : .....
3. Jabatan : .....
4. Lama bekerja : .....
5. Status kepegawaian : a. Permanen (pegawai tetap)  
b. Tidak tetap/Kontrak
6. Jenis Kelamin : a. Laki-Laki  
b. Perempuan
7. Tingkat Pendidikan : a. SMA sederajat  
b. Diploma  
c. Strata 1  
d. Strata 2

## B. MENJAWAB PERNYATAAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan memberi tanda lingkaran (✓) pada salah satu angka yang ada pada kotak jawaban. Diharapkan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sesuai dengan kondisi atau kenyataan yang sebenarnya secara spontan. Penjelasan untuk masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:

**STS = Sangat Tidak Setuju**

**TS = Tidak Setuju**

**CS = Cukup Setuju**

**S = Setuju**

**SS = Sangat Setuju**

## KUESIONER

### Variabel Kinerja (Y)

NO	Pernyataan	Kode	STS	TS	CS	S	SS
			1	2	3	4	5
1	Volume kerja yang dicapai sesuai dengan harapan perusahaan	A1					
2	Perusahaan menetapkan target kerja sesuai perhitungan yang ditetapkan perusahaan.	A1					
3	Volume pekerjaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien	A1					
4	Pekerjaan yang dihasilkan oleh staff sesuai dengan SOP yang ditetapkan perusahaan.	A2					
5	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan lebih diutamakan	A2					
6	Peningkatan kemampuan karyawan dalam membuat rencana kerja sehingga hasilnya efisien dan efektif.	A2					
7	Pekerjaan diselesaikan sesuai jangka waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan	A3					
8	Perusahaan memberikan tengat waktu ( <i>deadline</i> ) yang sesuai dengan kemampuan staff.	A3					
9	Perusahaan memberi kelengkapan yang cukup sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	A3					
10	Kesediaan bekerja sama dalam tim dengan rekan kerja untuk pencapaian tujuan bersama	A4					
11	Menyadari bahwa dengan kerja sama tim akan memudahkan staff dalam mencapai tujuan perusahaan.	A4					

NO	Pernyataan	Kode	STS	TS	CS	S	SS
			1	2	3	4	5
12	Perusahaan memberi pengetahuan kepada staff sehingga mampu untuk bekerja sama	A4					

### Variabel Gaji (X1)

NO	Pernyataan	Kode	STS	TS	CS	S	SS
			1	2	3	4	5
1	Gaji pokok yang diterima sesuai dengan beban kerja	B1					
2	Gaji pokok yang diterima sesuai dengan jabatan yang diemban oleh staff	B1					
3	Gaji pokok yang diterima sesuai dengan tingkat upah yang berlaku secara umum di perusahaan sejenis lainnya.	B1					
4	Tunjangan yang diterima sesuai dengan beban kerja	B2					
5	Tunjangan yang diterima sesuai dengan jabatan yang diemban oleh staff	B2					
6	Tunjangan yang diterima sesuai dengan tingkat upah yang berlaku secara umum di perusahaan sejenis lainnya.	B2					



**Variabel Pelatihan (X2)**

NO	Pernyataan	Kode	STS	TS	CS	S	SS
			1	2	3	4	5
1	Materi pelatihan yang diberikan membantu staff dalam menutupi kesenjangan skill staff	C1					
2	Materi pelatihan yang disiapkan selalu up to date dan relevan dengan pekerjaan	C1					
3	Materi pelatihan dipersiapkan dengan baik dan sistematis	C1					
4	Dalam pelatihan perusahaan menerapkan metode pelatihan yang efektif	C2					
5	Metode pelatihan sangat membantu staff dalam mencerna isi pelatihan	C2					
6	Metode pelatihan sesuai dengan perkembangan teknologi terkini.	C2					
7	Ruang pelatihan ( <i>Training Room</i> ) menunjang pelatihan lebih efektif	C3					
8	Fasilitas pelatihan dilengkapi dengan teknologi terkini	C3					
9	Fasilitas pelatihan cukup nyaman sehingga staff bersemangat untuk mengikuti pelatihan	C3					

## Variabel Pengembangan Karir (X3)

NO	Pernyataan	Kode	STS	TS	CS	S	SS
			1	2	3	4	5
1	Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier staff.	D1					
2	Prestasi merupakan komponen utama dalam penentuan promosi staff.	D1					
3	Perusahaan membekali staff dengan pelatihan yang memadai untuk mencapai prestasi yang diharapkan perusahaan.	D1					
4	Staff memberikan exposure yang menjadi pertimbangan manajer untuk melakukan promosi jabatan	D2					
5	Dengan eksposur staff yang baik akan mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karier staff.	D2					
6	Manajer memperoleh eksposur utamanya melalui kinerja dan prestasi mereka, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam dihabiskan.	D2					
7	Manajer bertindak sebagai sponsor dan mentor dalam pengembangan karier staff	D3					
8	Mentor selalu memberikan pembekalan pengetahuan dan skill untuk peningkatan karier staff.	D3					

NO	Pernyataan	Kode	STS	TS	CS	S	SS
			1	2	3	4	5
9	Ada evaluasi regular dari mentor tentang kinerja staff baik berdasarkan standard KPI departement ataupun perusahaan	D3					





**Lampiran 3**

**TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN**

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS GAJI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN  
KARIR SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KINERJA STAF  
DI PT. PROFAB INDONESIA**



**Disusun Oleh :**

**LETRAN SILALAH**

**NIM.018250757**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

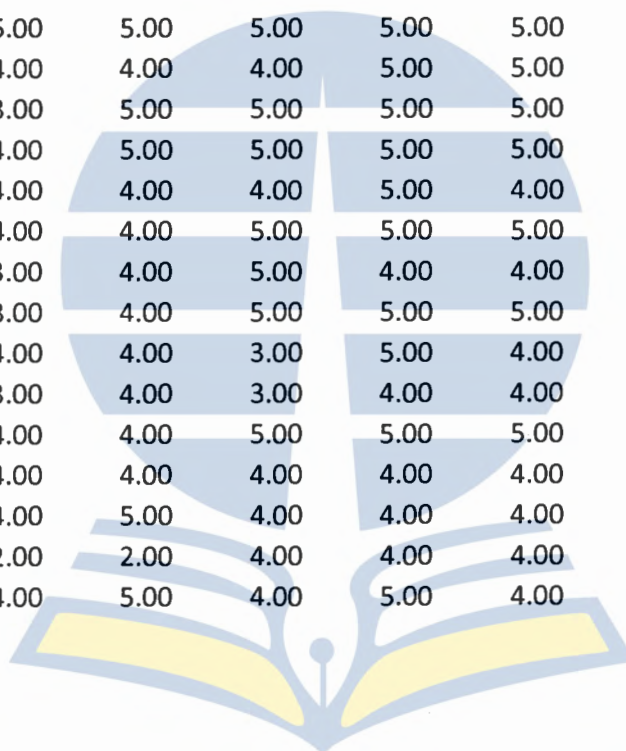
**JAKARTA**

**2016**

## Lampiran 2. Data Mentah Gaji

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Gaji
4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	26.00
5.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	25.00
1.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	22.00
4.00	3.00	2.00	5.00	4.00	4.00	22.00
5.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	21.00
4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	24.00
5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	27.00
4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	24.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	25.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
5.00	3.00	1.00	5.00	4.00	5.00	23.00
5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	27.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
4.00	2.00	5.00	4.00	5.00	4.00	24.00
4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	26.00
4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	27.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00	23.00
4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	25.00
4.00	2.00	3.00	4.00	5.00	3.00	21.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	4.00	23.00
4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.00	25.00
4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.00	23.00
3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	21.00
4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	26.00
4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	22.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	30.00
4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	26.00
5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	28.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	24.00
4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	23.00
4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	24.00
5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	27.00
5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	28.00
4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	26.00
4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	26.00

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Gaji
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	26.00
5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	29.00
5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	29.00
4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	26.00
5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	28.00
4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	27.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	22.00
4.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	23.00
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	30.00
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	30.00
4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	26.00
4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	27.00
4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	28.00
4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	25.00
4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	27.00
4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	24.00
4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	26.00
4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	24.00
4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	22.00
4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	27.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	24.00
5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	26.00
4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	20.00
4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	26.00





## Lampiran 3. Data Mentah Pelatihan

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Pelatihan
3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	37.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00
5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	35.00
4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	31.00
5.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	31.00
3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	30.00
4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	35.00
4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	34.00
5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	34.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	34.00
5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	43.00
3.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	2.00	35.00
2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	2.00	37.00
4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00
3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	32.00
3.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	32.00
5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	3.00	35.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	35.00
4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	24.00
3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	33.00
3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	28.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00
3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	33.00

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Pelatihan
4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	39.00
2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	29.00
4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	3.00	4.00	3.00	33.00
4.00	4.00	3.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	33.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	33.00
3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	33.00
4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	31.00
4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	2.00	2.00	34.00
4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.00	2.00	34.00
4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	1.00	38.00
4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	32.00
3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00	33.00
4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	33.00
2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	31.00
4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	1.00	1.00	35.00
4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	4.00	2.00	36.00
3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	33.00
3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	31.00
4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	35.00
4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	30.00
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	45.00
2.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	37.00
3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	31.00
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	45.00

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Pelatihan
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	35.00
4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00	36.00
4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	31.00
3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	31.00
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	44.00
4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	36.00
4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	37.00
5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	37.00
4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	40.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	33.00
4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	2.00	3.00	35.00
4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	34.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	32.00
3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	30.00
2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	32.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	32.00
4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	39.00
4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	2.00	35.00
4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	2.00	36.00
3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	32.00



## Lampiran 4. Data Mentah Pengembangan Karir

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Pengembangan	Kar
5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	38.00	
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00	
4.00	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	2.00	4.00	34.00	
3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	27.00	
4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	29.00	
4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	32.00	
5.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00	
3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	29.00	
4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00	
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	35.00	
5.00	5.00	1.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	37.00	
4.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	38.00	
5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	42.00	
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00	
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	33.00	
4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	5.00	2.00	30.00	
4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	27.00	
4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	32.00	
2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	22.00	
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	34.00	
3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	30.00	
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00	

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Pengembangan Karir
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	34.00
5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	44.00
4.00	2.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	35.00
5.00	3.00	5.00	3.00	3.00	4.00	5.00	3.00	5.00	36.00
5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	39.00
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	35.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	38.00
4.00	1.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	33.00
5.00	2.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00
4.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	38.00
5.00	1.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	36.00
4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	30.00
3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	33.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	36.00
4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00
5.00	1.00	5.00	5.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	31.00
4.00	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	39.00
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	35.00
3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	32.00
4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00
4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	33.00
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	45.00
3.00	5.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	1.00	3.00	31.00
4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Pengembangan Karir
5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	40.00
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	36.00
3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	27.00
3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	31.00
4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	33.00
4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	42.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	38.00
4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	40.00
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	36.00
5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	39.00
4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	34.00
5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	40.00
3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	26.00
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	31.00
4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	35.00
3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	28.00
5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	39.00
4.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	38.00
5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	42.00
4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	34.00

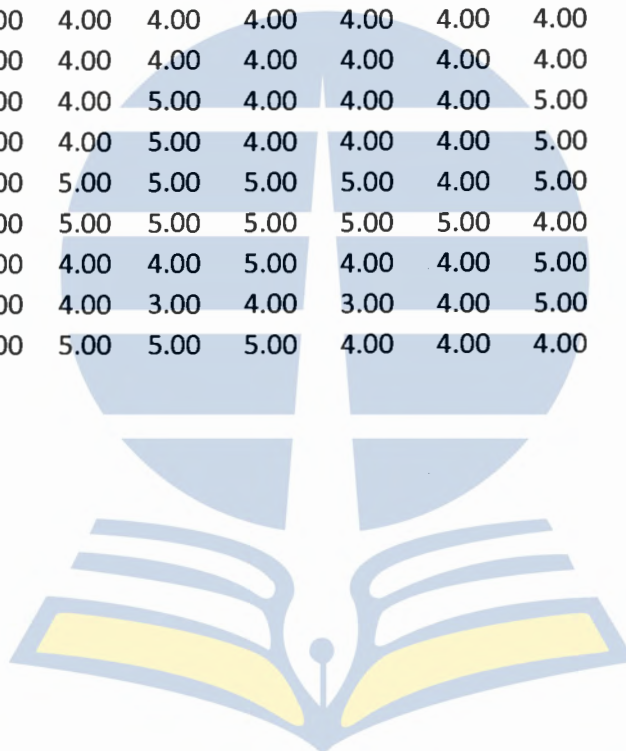


## Lampiran 5. Data Mentah Kinerja Staf

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	
Kinerja staf												
3.00	2.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	45.00
2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	43.00
3.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	51.00
4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	37.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	40.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	46.00
4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	40.00
4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	49.00
3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	53.00
4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	54.00
3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	46.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	46.00
5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	55.00
5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	54.00
3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	51.00
4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	54.00
4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	50.00
3.00	2.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	45.00
4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	50.00
4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	38.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	39.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	46.00
4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	40.00
4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	51.00

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	
Kinerja staf												
3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	51.00
4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	55.00
3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	46.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	46.00
5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	54.00
5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	54.00
3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	52.00
4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	54.00
4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	51.00
3.00	2.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	45.00
4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	51.00
4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	38.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	40.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	47.00
4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	40.00
4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	50.00
3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	50.00
4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	54.00
3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	45.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	47.00
5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	53.00
5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	54.00
3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	52.00
4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	54.00
4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	49.00
3.00	2.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	44.00

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	
Kinerja staf												
4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	52.00
4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	38.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	40.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	46.00
4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	40.00
4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	51.00
3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	51.00
4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	54.00
3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	46.00
3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	45.00
5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	54.00
5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	54.00
3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	50.00
4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	55.00
4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	50.00
3.00	2.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	46.00
4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	52.00





## Jawaban Responden atas Kuesioner

Message

File Message Insert Options Format Text Review

Ignore X Reply Reply All Forward More - Meeting Move To Mail Team

Delete Respond Quick

From: David Silaen <david.silaen@profab-group.com>  
To: Silalahi, Letran (GE Oil & Gas)  
Cc: Tatak Cahyaningsih  
Subject: RE: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Message: Kuesioner-Letran Silalahi\_David Silaen.docx (26 KB)  
File name: Kuesioner-Letran Silalahi.docx  
File type: DOCX  
File size: 26 KB

Dear Pak Letran,

Kuisioner Penelitian yang sudah diisi seperti terlampir.

Regards,  
David P. Silaen

---

Message

File Message Insert Options Format Text Review

Send

To...  
Cc...

Subject: FW: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Attached: Kuesioner-Letran Silalahi-arif.docx (28 KB)

From: Arif Budiman [mailto:arif.budiman@profab-group.com]  
Sent: Wednesday, February 26, 2014 8:21 AM  
To: Silalahi, Letran (GE Oil & Gas)  
Subject: RE: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Pak Letran,

Kuesionernya terlampir

Maaf telat Pak

Regards,  
Arif

---

Message

File Message Insert Options Format Text Review

Send

To...  
Cc...

Subject: FW: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Attached: Kuesioner-Letran Silalahi-HARIYADI.docx (93 KB)

From: Hariyadi S Nugroho [mailto:hariyadi.nugroho@profab-group.com]  
Sent: Tuesday, February 25, 2014 4:37 PM  
To: Silalahi, Letran (GE Oil & Gas)  
Subject: RE: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Selamat sore, Pak...  
Berikut lembar kuesioner yg telah diisi...

Salam,  
Hariyadi

Message

File Message Insert Options Format Text Review

Send

To...  
Cc...

Subject: FW: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Attached: Kuesioner-Letran Silalahi-2.pdf (471 KB)

From: Pandapotan Simarmata [mailto:pandapotan.simarmata@profab-group.com]  
Sent: Saturday, March 08, 2014 3:15 PM  
To: Silalahi, Letran (GE Oil & Gas)  
Subject: RE: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Dear Pak Letran,

Terlampir kuesioner penelitian Bapak, semoga berguna di penelitian Bapak.

Terima kasih

Pandapotan Simarmata

From: Tatak Cahyaningsih  
Sent: Tuesday, February 25, 2014 2:48 PM  
To: Muhamad Ariel; Jeffri Malau; Diah Indriana Pangastub; Mamik Raharjo; Bambang  
Cc: Silalahi, Letran (GE Oil & Gas)  
Subject: FW: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

---

Message

File Message Insert Options Format Text Review

Send

To...  
Cc...

Subject: FW: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Attached: Kuesioner-Letran Silalahi\_2.pdf (29 KB)

From: Andrian Mulyawan [mailto:andrian.mulyawan@PROFAB-GROUP.COM]  
Sent: Tuesday, February 25, 2014 4:53 PM  
To: Silalahi, Letran (GE Oil & Gas)  
Subject: RE: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Pak Letran

Sudah saya isi pak,  
Terlampir

Regards,  
Andrian Mulyawan

---

Message

File Message Insert Options Format Text Review

Send

To...  
Cc...

Subject: FW: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Attached: Kuesioner-Letran Silalahi.docx (97 KB)

From: Rusdiyato [mailto:rusdiyato@profab-group.com]  
Sent: Tuesday, February 25, 2014 3:38 PM  
To: Silalahi, Letran (GE Oil & Gas)  
Subject: RE: Kuesioner Penelitian-Letran Silalahi

Pak Letran,

Terlampir untuk kuesionernya, semoga dapat membantu.  
Sukses Pak untuk Program studi magisternya.

Regards,  
Rusdiyato.

**Lampiran 4**

**OUTPUT ANALISIS DATA**

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS GAJI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN  
KARIR SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KINERJA STAF  
DI PT. PROFAB INDONESIA**



**Disusun Oleh :**

**LETRAN SILALAH**

**NIM.018250757**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2016**

## HASIL OLAH DATA IDENTITAS RESPONDEN

Lama Bekerja		Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Valid	< 3 tahun	26	36.1	38.8	38.8
	> 3 tahun	41	56.9	61.2	100.0
	Total	67	93.1	100.0	

Status Kepegawaian		Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Valid	Tetap / Permanan	39	54.2	58.2	58.2
	Tidak tetap / kontrak	28	38.9	41.8	100.0
	Total	67	93.1	100.0	

Jenis Kelamin		Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Valid	perempuan	27	37.5	40.3	40.3
	laki-laki	40	55.6	59.7	100.0
	Total	67	93.1	100.0	

Tingkat Pendidikan		Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Valid	SMA	29	40.3	43.3	43.3
	Diploma	16	22.2	23.9	67.2
	Strata1(S1)	17	23.6	25.4	92.5
	Strata2(S20	5	6.9	7.5	100.0
	Total	67	93.1	100.0	



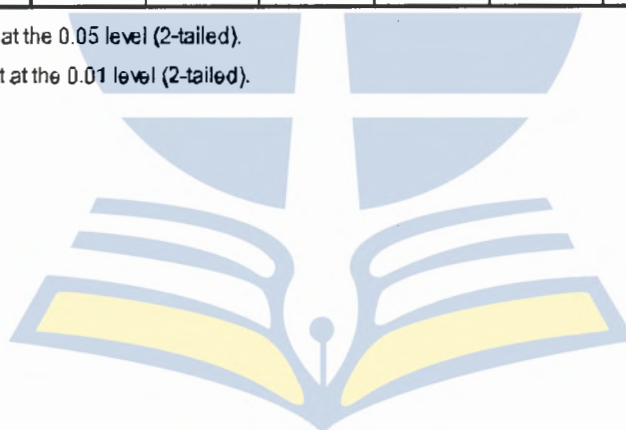


## HASIL OLAH DATA VALIDITAS

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	GAJIX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.257 <sup>*</sup>	.143	.335 <sup>**</sup>	.031	-.037	.569 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.036	.249	.006	.805	.767	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.2	Pearson Correlation	.257 <sup>*</sup>	1	-.009	-.060	-.046	-.133	.390 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.036		.943	.629	.714	.284	.001
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.3	Pearson Correlation	.143	-.009	1	.083	-.218	-.011	.346 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.249	.943		.502	.076	.932	.004
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.4	Pearson Correlation	.335 <sup>**</sup>	-.060	.083	1	.264 <sup>*</sup>	.224	.544 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.006	.629	.502		.031	.069	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.5	Pearson Correlation	.031	-.046	-.218	.264 <sup>*</sup>	1	.460 <sup>**</sup>	.501 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.805	.714	.076	.031		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
X1.6	Pearson Correlation	-.037	-.133	-.011	.224	.460 <sup>**</sup>	1	.556 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.767	.284	.932	.069	.000		.000
	N	67	67	67	67	67	67	67
GAJIX1	Pearson Correlation	.569 <sup>**</sup>	.390 <sup>**</sup>	.346 <sup>**</sup>	.544 <sup>**</sup>	.501 <sup>**</sup>	.556 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67	67

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

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



		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	PELATIHANX 2
X2.1	Pearson Correlation	1	.673**	.579**	.361**	.247*	.521**	.112	.188	.009	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.044	.000	.367	.127	.941	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.2	Pearson Correlation	.673**	1	.496**	.250*	.375**	.505**	.172	.215	-.077	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.041	.002	.000	.163	.081	.537	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.3	Pearson Correlation	.579**	.496**	1	.324**	.361**	.431**	-.006	.115	-.188	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007	.003	.000	.959	.354	.127	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.4	Pearson Correlation	.361**	.250*	.324**	1	.283*	.280*	.315**	.072	.073	.561**
	Sig. (2-tailed)	.003	.041	.007		.020	.022	.009	.560	.559	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.5	Pearson Correlation	.247*	.375**	.361**	.283*	1	.182	-.072	.033	-.235	.446**
	Sig. (2-tailed)	.044	.002	.003	.020		.140	.561	.789	.056	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.6	Pearson Correlation	.521**	.505**	.431**	.280*	.182	1	.357**	.323**	.025	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.022	.140		.003	.008	.842	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.7	Pearson Correlation	.112	.172	-.006	.315**	-.072	.357**	1	.637**	.449**	.475**
	Sig. (2-tailed)	.367	.163	.959	.009	.561	.003		.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.8	Pearson Correlation	.188	.215	.115	.072	.033	.323**	.637**	1	.521**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.127	.081	.354	.560	.789	.008	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X2.9	Pearson Correlation	.009	-.077	-.188	.073	-.235	.025	.449**	.521**	1	.237
	Sig. (2-tailed)	.941	.537	.127	.559	.056	.842	.000	.000		.054
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
PELATIHANX2	Pearson Correlation	.759**	.733**	.675**	.561**	.446**	.724**	.475**	.523**	.237	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.054	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

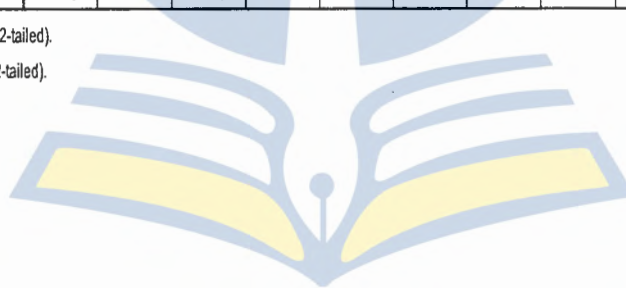
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	PENGEMBANGANKARIRX3
X3.1	Pearson Correlation	1	.440**	.221	-.005	.135	.257*	.044	-.066	-.099	.472**
	Sig. (2-tailed)		.000	.072	.965	.277	.036	.723	.593	.427	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.2	Pearson Correlation	.440**	1	.238	.099	.225	.184	.146	.281*	-.008	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000		.053	.425	.067	.136	.237	.021	.948	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.3	Pearson Correlation	.221	.238	1	.187	.184	.393**	.025	.129	-.243*	.534**
	Sig. (2-tailed)	.072	.053		.130	.135	.001	.841	.299	.048	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.4	Pearson Correlation	-.005	.099	.187	1	.654**	.068	.157	.082	-.171	.491**
	Sig. (2-tailed)	.965	.425	.130		.000	.584	.206	.510	.167	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.5	Pearson Correlation	.135	.225	.184	.654**	1	.231	.077	.040	-.187	.580**
	Sig. (2-tailed)	.277	.067	.135	.000		.060	.534	.747	.129	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.6	Pearson Correlation	.257*	.184	.393**	.068	.231	1	.235	.182	-.256*	.577**
	Sig. (2-tailed)	.036	.136	.001	.584	.060		.056	.142	.037	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.7	Pearson Correlation	.044	.146	.025	.157	.077	.235	1	.519**	.252*	.482**
	Sig. (2-tailed)	.723	.237	.841	.206	.534	.056		.000	.040	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.8	Pearson Correlation	-.066	.281*	.129	.082	.040	.182	.519**	1	.315**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.593	.021	.299	.510	.747	.142	.000		.010	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
X3.9	Pearson Correlation	-.099	-.008	-.243*	-.171	-.187	-.256*	.252*	.315**	1	.092
	Sig. (2-tailed)	.427	.948	.048	.167	.129	.037	.040	.010		.461
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
PENGEMBANGANKARIR X3	Pearson Correlation	.472**	.598**	.534**	.491**	.580**	.577**	.482**	.491**	.092	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.461	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

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

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





		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	KINERJAY
Y1	Pearson Correlation	1	.409**	.120	.308*	.251*	.217	-.114	-.334**	-.328**	-.058	.045	.048	.281*
	Sig. (2-tailed)		.001	.334	.011	.040	.078	.359	.006	.007	.640	.718	.701	.021
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y2	Pearson Correlation	.409**	1	.088	.166	.290*	.053	.139	-.010	.001	.016	.078	.029	.454**
	Sig. (2-tailed)	.001		.480	.179	.017	.668	.264	.939	.996	.897	.528	.813	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y3	Pearson Correlation	.120	.088	1	.332**	.226	.207	-.051	-.214	-.283*	.119	.198	.180	.351**
	Sig. (2-tailed)	.334	.480		.006	.066	.092	.682	.082	.020	.337	.109	.144	.004
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y4	Pearson Correlation	.308*	.166	.332**	1	.280*	.207	-.256*	-.278*	-.442**	.090	.107	.059	.258*
	Sig. (2-tailed)	.011	.179	.006		.022	.093	.037	.023	.000	.467	.389	.636	.035
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y5	Pearson Correlation	.251*	.290*	.226	.280*	1	.183	-.084	-.212	-.343**	.216	.205	.134	.382**
	Sig. (2-tailed)	.040	.017	.066	.022		.139	.498	.084	.005	.079	.096	.279	.001
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y6	Pearson Correlation	.217	.053	.207	.207	.183	1	.193	-.110	-.098	.015	.030	.001	.346**
	Sig. (2-tailed)	.078	.668	.092	.093	.139		.117	.376	.431	.906	.807	.991	.004
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y7	Pearson Correlation	-.114	.139	-.051	-.256*	-.084	.193	1	.544**	.547**	.157	.084	.127	.488**
	Sig. (2-tailed)	.359	.264	.682	.037	.498	.117		.000	.000	.204	.497	.304	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y8	Pearson Correlation	-.334**	-.010	-.214	-.278*	-.212	-.110	.544**	1	.734**	.182	-.006	-.048	.333**
	Sig. (2-tailed)	.006	.939	.082	.023	.084	.376	.000		.000	.141	.961	.701	.006
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y9	Pearson Correlation	-.328**	.001	-.283*	-.442**	-.343**	-.098	.547**	.734**	1	.153	-.061	-.092	.257*
	Sig. (2-tailed)	.007	.996	.020	.000	.005	.431	.000	.000		.216	.623	.460	.036
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y10	Pearson Correlation	-.058	.016	.119	.090	.216	.015	.157	.182	.153	1	.529**	.415**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.640	.897	.337	.467	.079	.906	.204	.141	.216		.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y11	Pearson Correlation	.045	.078	-.198	.107	.205	.030	.084	-.006	-.061	.529**	1	.897**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.718	.528	.109	.389	.096	.807	.497	.961	.623	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Y12	Pearson Correlation	.048	.029	.180	.059	.134	.001	.127	-.048	-.092	.415**	.897**	1	.548**
	Sig. (2-tailed)	.701	.813	.144	.636	.279	.991	.304	.701	.460	.000	.000		.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
KINERJAY	Pearson Correlation	.281*	.454**	.351**	.258*	.382**	.346**	.488**	.333**	.257*	.583**	.624**	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.004	.035	.001	.004	.000	.006	.036	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

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

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

## HASIL OLAH DATA RELIABILITAS

### GAJI

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	7

### PELATIHAN

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	10

## PENGEMBANGAN KARIR

Cronbach's Alpha	N of Items
.695	10

## KINERJA

Cronbach's Alpha	N of Items
.671	13

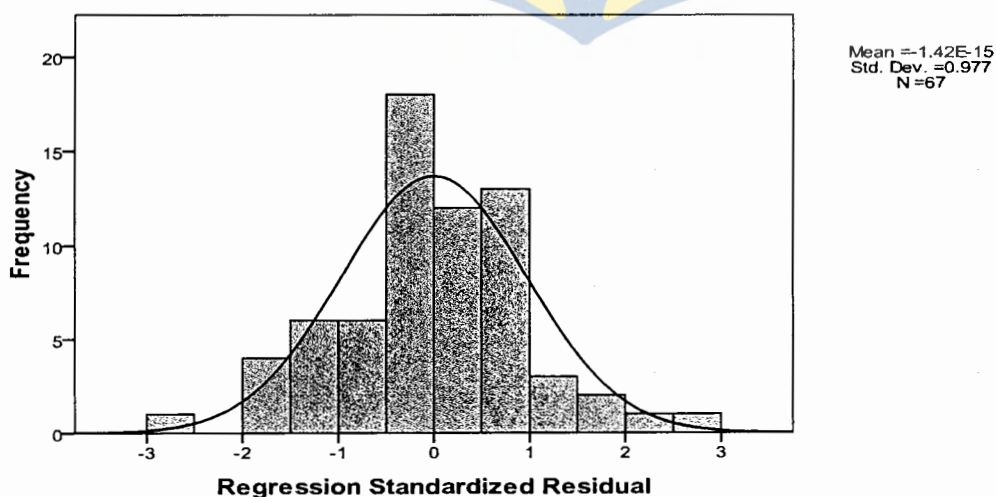
## UJI NORMALITAS

		GAJIX1	PELATIHANX 2	PENGEMBAN GANKARIRX3	KINERJAY
N		67	67	67	67
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	24.7313	36.3881	37.2090	52.1045
	Std. Deviation	1.80556	3.81764	2.57927	3.41625
Most Extreme Differences	Absolute	.202	.161	.129	.094
	Positive	.202	.127	.129	.094
	Negative	-.149	-.161	-.081	-.070
Kolmogorov-Smimov Z		1.654	1.318	1.058	.772
Asymp. Sig. (2-tailed)		.008	.062	.213	.591

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dependent Variable: KINERJAY



## UJI LINIERITAS

## GAJI

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJAY* GAJIX1	Between Groups	(Combined)	115.015	8	14.377	1.273	.276
		Linearity	2.225	1	2.225	.197	.659
		Deviation from Linearity	112.790	7	16.113	1.426	.212
	Within Groups		655.254	58	11.297		
	Total		770.269	66			

## PELATIHAN

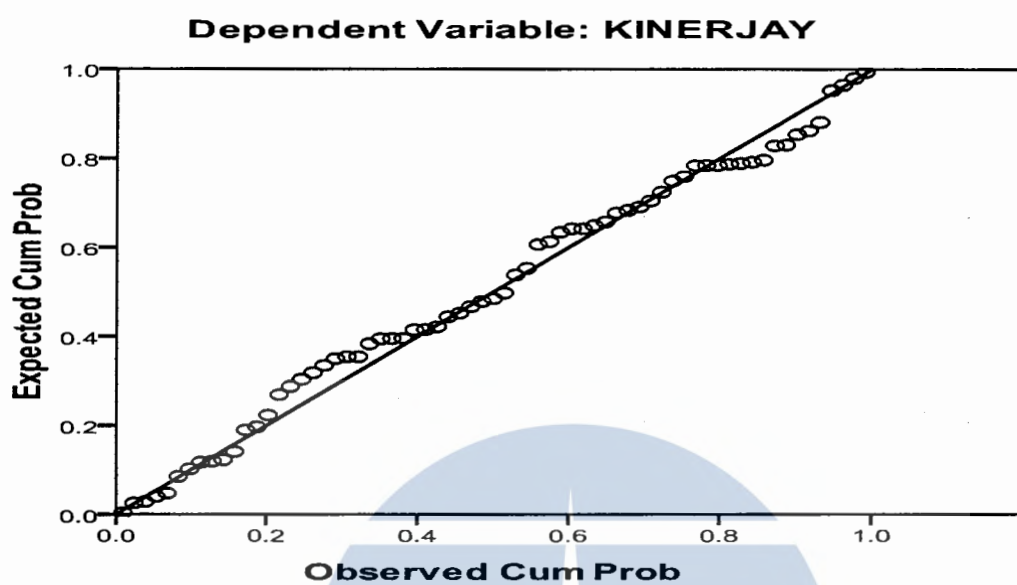
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJAY* PELATIHANX2	Between Groups	(Combined)	324.568	14	23.183	2.705	.005
		Linearity	134.944	1	134.944	15.744	.000
		Deviation from Linearity	189.624	13	14.586	1.702	.088
	Within Groups		445.701	52	8.571		
	Total		770.269	66			

## PENGEMBANGAN KARIR

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJAY* PENGEMBANGANKARIR X3	Between Groups	(Combined)	255.960	11	23.269	2.488	.013
		Linearity	148.720	1	148.720	15.904	.000
		Deviation from Linearity	107.240	10	10.724	1.147	.346
	Within Groups		514.308	55	9.351		
	Total		770.269	66			



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### UJI MULTIKOLINIERITAS

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
,996	1,004
,577	1,733
,576	1,735

## UJI HETEROSKEDASITAS

		GAJIX1	PELATIHANX2	PENGEMBANGANKARIRX3	KINERJAY	Unstandardized Predicted Value
GAJIX1	Pearson Correlation	1	.046	.061	.054	.113
	Sig. (2-tailed)		.711	.624	.666	.361
	N	67	67	67	67	67
PELATIHANX2	Pearson Correlation	.046	1	.650**	.419**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.711		.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67
PENGEMBANGANKARIRX3	Pearson Correlation	.061	.650**	1	.439**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.624	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67	67
KINERJAY	Pearson Correlation	.054	.419**	.439**	1	.474**
	Sig. (2-tailed)	.666	.000	.000		.000
	N	67	67	67	67	67
Unstandardized Predicted Value	Pearson Correlation	.113	.884**	.928**	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	.361	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67

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

## UJI REGRESI LINIER BERGANDA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.212	7.331		3.985	.000
	GAJIX1	.048	.210	.026	.230	.819
	PELATIHANX2	.206	.131	.230	1.574	.121
	PENGEMBANGANKARIRX3	.382	.194	.288	1.973	.053

a. Dependent Variable: KINERJAY

## UJI F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	172.773	3	57.591	6.072	.001 <sup>a</sup>
	Residual	597.496	63	9.484		
	Total	770.269	66			

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGANKARIRX3, GAJIX1, PELATIHANX2

b. Dependent Variable: KINERJAY

## UJI T

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.212	7.331		3.985	.000
	GAJIX1	.048	.210	.026	.230	.819
	PELATIHANX2	.206	.131	.230	1.574	.121
	PENGEMBANGANKARIR X3	.382	.194	.288	1.973	.053

a. Dependent Variable: KINERJAY

## KOEFSIEN DETERMINAN

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.474 <sup>a</sup>	.224	.187	3.07962	.224	6.072	3	63	.001	1.796

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGANKARIRX3, GAJIX1, PELATIHANX2

b. Dependent Variable: KINERJAY