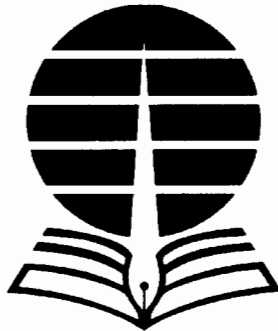


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI
(Studi pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat)**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

ROBERTUS PALILING

NIM. 500654693

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PENGESAHAN

NAMA : ROBERTUS PALILING
N I M : 5 0 0 6 5 4 6 9 3
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
**JUDUL TAPM : ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG
BERPENGARUH TERHADAP PENGEMBANGAN
KARIER PEGAWAI (Studi pada Kantor Bappeda
Provinsi Sulawesi Barat)**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Sumber Daya Manuasi Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/ tanggal : Sabtu / 19 November 2016
Waktu : 10:00 WITA

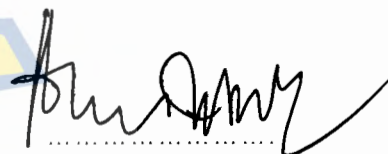
Dan Telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji TAPM

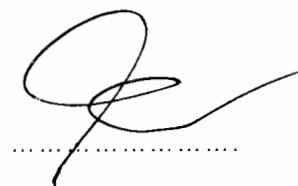
Ketua Komisi Penguji
Nama : **Drs. ARIFIN T, S.Pd, M.Pd**




Penguji Ahli
Nama : **Dr. Ir. BIAKMAN IRBANSYAH, MBA**



Pembimbing I
Nama : **Dr. MUHTAR, S.E. M.M., M.Kes, A.K**



Pembimbing II
Nama : **Dr. LINA WARLINA, M.Ed.**



ABSTRAK**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI
(Studi pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat)**

ROBERTUS PALILING

500654693

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat; dan (2) menganalisis pengaruh paling dominan antara pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat. Jumlah responden sebanyak 75 orang. Data yang dikumpulkan dengan metode kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat serta variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah mutasi.

Kata Kunci : pendidikan, pelatihan, mutasi, promosi jabatan dan pengembangan karier



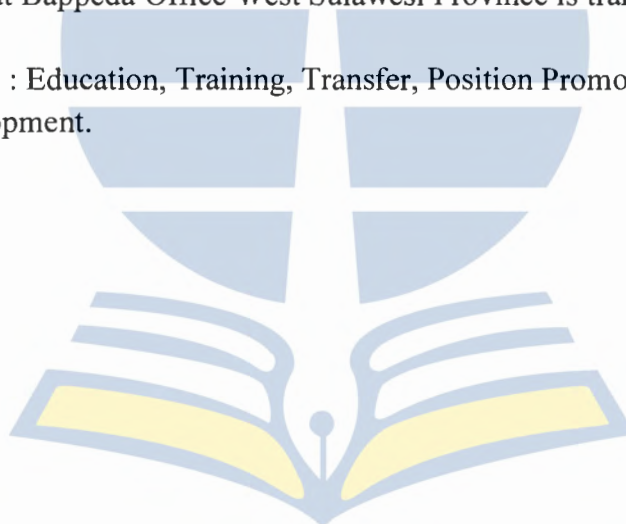
ABSTRACT**ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE TO
THE EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT
(Study at Bappeda Office West Sulawesi Province)**

ROBERTUS PALILING

500654693

This research aims to: (1) analyzing the influence of education, training, transfer, and position promotion to the employee career development at Bappeda Office West Sulawesi Province; and (2) analyzing the influence of the most dominant among education, training, transfer, and position promotion to the employee career development at Bappeda Office West Sulawesi Province. The number of respondents as many as 75 people. Data collected by questionnaire were analyzed using multiple linier regression analysis. The results showed that : education, training, transfer, and position promotion give the effect to the development of employee career at Bappeda Office West Sulawesi Province. In addition, the most dominant variable that influence on employee career development at Bappeda Office West Sulawesi Province is transfer

Keyword : Education, Training, Transfer, Position Promotion and Employee Career Development.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan perlindungan-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan dengan baik tesis berjudul “Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karier Pegawai (Studi pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat)”.

Penyelesaian tesis ini tidak akan berjalan sebagaimana mestinya tanpa ada keterlibatan berbagai pihak yang tulus ikhlas memberikan sumbangsuhnya. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada bapak Dr. Muhtar, S.E. M.M., M.Kes, A.K selaku pembimbing I dan ibu Dr. Lina Warlina, M.Ed. selaku pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan petunjuk dan saran selama proses penyusunan tesis ini.

Ucapan terima kasih yang istimewa kepada isteri tercinta Serafin Sury Lintin dan anak terkasih Albert Arlan Paliling, serta orang tua dan sanak saudara yang selalu mendoakan, membantu dan memberi semangat serta motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Selanjutnya dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka, Dr. Yuni Tri Hewindati selaku Pembantu Rektor I, Dra. Dewi A.Padmo Putri, M.A., Ph.D, Pembantu Rektor II, Dr. Aminudin Zuhairi, M.Ed. selaku Pembantu Rektor III dan Dr. Mohamad Yunus, S.S., M.A. selaku Pembantu Rektor IV atas kesempatan yang diberikan untuk menuntut ilmu di Universitas Terbuka.
2. Ibu Suciati, M.Sc.,Ph.D selaku Direktur Pascasarjana dan Bapak Drs. Arifin Tahir, S. Pd., M. Pd selaku Kepala UPBJJ UT Majene yang telah memfasilitasi dan memberikan bantuan dalam penyelesaian studi.
3. Para Dosen Program Pascasarjana dan Staf Universitas Terbuka terkhusus UPBJJ UT Majene atas segala ilmu, motivasi dan bantuan sehingga penulis

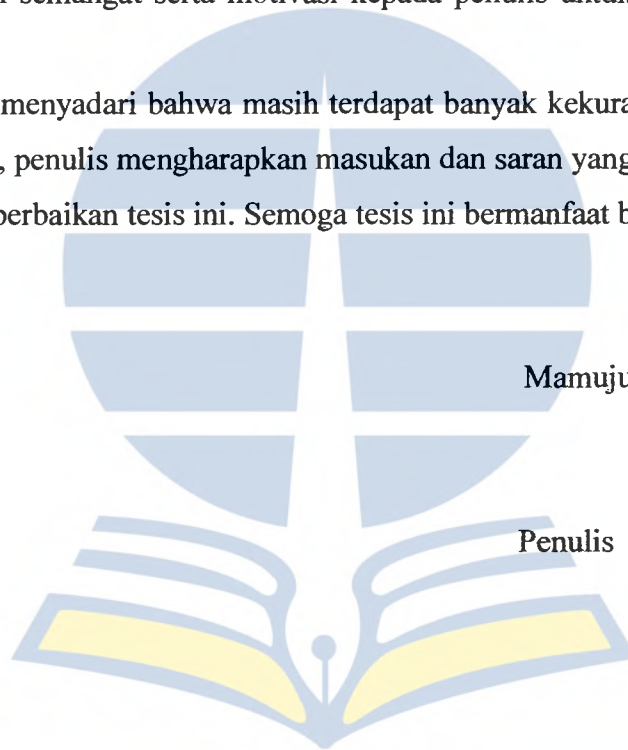
dapat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka dengan baik.

4. Bapak Ir. Agusssalim Tamadjoe, M.Eng., kepala Bappeda Provinsi Sulawesi Barat yang memberikan bantuan, kerjasama dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat. Kepada seluruh pejabat dan rekan kerja pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat atas kerjasama dan bantuannya dalam mengisi kuisioner penelitian yang telah penulis bagikan.
5. Rekan mahasiswa Program Pascasarjana UPBJJ UT Majene Angkatan 2014.2, atas segala kebersamaan selama perkuliahan dan juga senantiasa memberi semangat serta motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan dan saran yang konstruktif dari para pembaca guna perbaikan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi para pembaca.

Mamuju, November 2016

Penulis



KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
JL. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418
Tlp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

BIODATA

Nama : **ROBERTUS PALILING**
N I M : 500654693
Program Studi : Magister Manajemen Bidang Sumber Daya Manusia
Tempat dan Tanggal Lahir : Makale, 19 Maret 1977
Registrasi Pertama : 2014.2
Riwayat Pendidikan : 1. SD Katolik Paku Makale, Kabupaten Tana
Toraja, Lulus Tahun 1989.
2. SMP Katolik Makale, Kabupaten Tana Toraja,
Lulus Tahun 1992.
3. SMA Katolik Makale, Kabupaten Tana Toraja
Lulus Tahun 1995
4. Fakultas Teknik Jurusan Sipil Universitas
Hasanuddin Lulus Tahun 2001
Riwayat Pekerjaan : Staf Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2009
sampai sekarang.
Alamat Tetap : BTN Graha Pelabuhan Permai (BTN Maspol),
Kelurahan Simboro Kecamatan Simboro Kabupaten
Mamuju, Sulawesi Barat
Telepon/HP : 085242713178

Majene, November 2016

Mahasiswa



ROBERTUS PALILING
NIM : 500654693

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	
Abstrak	i
Kata Pengantar	iii
Daftar isi	v
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	5
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	7
B. Penelitian Terdahulu	27
C. Kerangka Berfikir	32
D. Definisi Operasional Variabel.....	33
E. Hipotesis Penelitian.....	34
 BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	35
B. Populasi dan Sampel	36
C. Instrumen Penelitian.....	37
D. Metode Analisis Data.....	38

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	44
B. Deskripsi Karakteristik Responden.....	53
C. Analisis Statistik Deskriptif	55
D. Uji Validitas dan Reliabilitas	68
E. Pengujian Hipotesis.....	73
F. Pembahasan Hasil Penelitian	77

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	86
B. Saran.....	86

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Populasi Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat	36
4.1 Jumlah PNS Berdasarkan Eselon	52
4.2 Jumlah PNS Berdasarkan Golongan	52
4.3. Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan	53
4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Umur	53
4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
4.6 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	55
4.7 Distribusi Responden Berdasarkan Golongan	55
4.8 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Pendidikan	57
4.9 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Pelatihan	59
4.10 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Mutasi	61
4.11 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Promosi Jabatan	63
4.12 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Pengembangan Karier	66
4.13 Hasil Uji Validitas Variabel Pendidikan (X_1)	68
4.14 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_2)	69
4.15 Hasil Uji Validitas Variabel Mutasi (X_3)	70
4.16 Hasil Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan (X_4)	70
4.17 Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karier (Y)	71
4.18 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	72
4.19 Output Hasil Regresi Berganda	73



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pikir	33
3.1. Desain Penelitian	35



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menghadapi arus globalisasi sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya (pegawai) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan SDM agar dapat menjadi aset bagi perusahaan dan bagaimana caranya agar pegawai tersebut memiliki produktivitas yang tinggi. Tentunya pimpinan perusahaan perlu memotivasi pegawainya.

SDM merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi yaitu meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Nawawi (2008: 274) mengemukakan bahwa SDM pada organisasi pemerintah adalah personalia atau aparatur atau karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi non profit. Berdasarkan istilah tersebut manajer SDM di lingkungan pemerintahan disebut Kepala (biro atau bidang atau bagian atau seksi atau urusan) personalia atau kekaryawanan sesuai dengan perangkat organisasi masing-masing". Cory and Bruno (1999: 15) mengemukakan bahwa "*Manajemen SDM adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (manajemen SDM yang dimiliki untuk tujuan organisasi).*

Cory Bruno mendefinisikan manajemen SDM sebagai manajemen kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk menarik, membangun, memotivasi dan memelihara tenaga kerja berkinerja tinggi di dalam berorganisasi. Flipppo dalam Moekijat (2010: 3) mengemukakan bahwa pengembangan karier diterapkan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, direktif dan pengawasan dalam rangka pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian dan pemeliharaan untuk mencapai tujuan organisasi individu-individu dan masyarakat secara keseluruhan.

Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kekwaryawanan bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, diperlukan karyawan negeri sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan jabatan karyawan negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan pelatihan. Dengan demikian manajemen pegawai berhubungan dengan masalah-masalah pegawai dalam suatu organisasi dan pegawai dipandang sebagai individu-individu, bukan sebagai kelompok orang. (Moekijat, 2010: 7).

SDM sudah dikenal sejak timbulnya interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu di luar diri manusia itu sendiri. SDM

merupakan hasil dari akal budi disertai pengetahuan dan pengalaman yang dikumpulkan dengan penuh kesadaran melalui jerih payah dan perjuangan berat. Siagian (2004: 17) mengemukakan bahwa SDM yang biasa disebut *manpower* adalah kemampuan yang dimiliki setiap manusia.

SDM biasanya sangat ditentukan oleh adanya empat unsur yang dalam satu organisasi sering saling terkait dengan tingkat pendidikan, pelatihan dan bentuk-bentuk perubahan lingkungan kerja seperti mutasi dan promosi yang sedikit banyaknya mempengaruhi pengembangan karier sebagai unsur utama dan pertama dalam setiap aktivitas yang dilakukan manusia. Oleh karena setiap organisasi harus menyadari eksistensinya dimasa depan sangat tergantung kepada prestasi pegawai. Tanpa dukungan pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi, organisasi mengalami kemunduran. Untuk mencapai salah satu jalur utama pengembangan SDM adalah pengembangan pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi pegawai di tempat kerja harus ditingkatkan. Dalam menempuh pengembangan karier pegawai dapat menerapkan promosi jabatan. tujuan organisasi salah satu faktor yang sangat penting adalah prestasi kerja pegawai sebab dapat menjaga kelangsungan tujuan organisasi. Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui program pengembangan kompetensi pegawai dengan cara memberikan kesempatan mendapatkan pendidikan dan pelatihan serta memperbaiki kinerja setiap pegawai.

Pengembangan karier pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan serta hasil kerja yang baik (kinerja) sehingga promosi jabatan bagi setiap pegawai bisa tercapai dengan baik dan

sesuai dengan harapan yang diinginkan bagi setiap pimpinan dalam organisasi dalam hal ini kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat. Berdasarkan hasil pengamatan diperoleh informasi bahwa di kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat yang merupakan perangkat daerah mempunyai tugas membantu pejabat pembina dalam rangka kelancaran pelaksanaan manajemen pegawai negeri sipil daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Dalam rangka pembinaan terhadap pegawai, kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat memberikan keleluasaan pada pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya melalui program pengembangan pegawai untuk mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi, dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pendidikan dan pelatihan serta memberikan dorongan agar setiap pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas. Masing – masing pegawai atau karyawan suatu perusahaan atau organisasi tentunya memiliki cita – cita atau harapan untuk mengembangkan karier menjadi lebih baik seiring waktu yang berjalan. Hal ini tentu juga berlaku bagi pegawai kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat. Dalam kenyataannya ada pegawai yang begitu cepat dalam meningkatkan level jabatannya atau mendapatkan tugas – tugas yang strategis, namun ada juga pegawai yang begitu sulit untuk naik level meskipun memenuhi syarat aturan kepegawaian serta juga memiliki kemampuan kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul **“Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karier Pegawai” (Studi pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat).**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh signifikan pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat ?
2. Diantara pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan, manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.
2. Menganalisis pengaruh paling dominan di antara pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat :

1. Bagi lokasi penelitian, sebagai bahan masukan bagi Bappeda dalam rangka meningkatkan pengembangan karier pegawai dengan memperhatikan pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan.
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan akan memperkaya perkembangan teori-teori manajemen sumber daya manusia, serta

- menjadi sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang belum terungkap dalam penelitian ini.
3. Bagi peneliti, menjadi hal yang bermanfaat dalam memahami pengembangan karier pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM bersifat universal untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Teori Weber tentang “struktur fungsi organisasi” disebutkan oleh Mangkunegara (2011: 7) bahwa manajemen SDM menjadi penting dan utama dalam memperkuat pencapaian tujuan organisasi. Landasan teori ini yang digunakan menjadi kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam setiap kondisi managerial, dalam mengkaji kualitas SDM.

Definisi manajemen SDM menurut Follet (2010: 2), adalah bahwa manajemen SDM sebagai seni dan ilmu yang menyelesaikan segala bentuk pekerjaan melalui pengembangan potensi manusia. Definisi ini mengandung arti bahwa SDM dalam mencapai tujuannya, yang tertuang dalam tujuan individu maupun dalam tujuan organisasi, senantiasa melaksanakan tugas sesuai dengan nilai manfaat dan keuntungan dari aktivitas kerja, yang kemudian melahirkan teori Follet tentang potensi manajemen SDM .

Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan definisi mengenai manajemen SDM merupakan suatu permasalahan yang sulit. Tentu kesulitan tersebut karena kualitas SDM ditinjau secara kompleks dari sudut eksistensi bahwa kualitas SDM memiliki serangkaian aktivitas yang melibatkan individu

atau kelompok dari SDM untuk menjalankan kegiatannya sesuai pengembangan karier dalam mencapai tujuan organisasi. Handoko (2011).

Identifikasi dari definisi manajemen SDM sangat berkaitan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh individu SDM dalam mengembangkan unsur-unsur organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga Gulick (2010: 11) mendefinisikan manajemen SDM sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis memahami mengapa dan bagaimana manusia sebagai sumber daya bekerja untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja yang bermanfaat dan berguna bagi kepentingan organisasi yang terlihat dari pengembangan karier yang dimilikinya. Tinjauan mengenai manajemen SDM sebagai suatu profesi kerja dikemukakan oleh Schein (2004: 14) yang menguraikan karakteristik atau kriteria suatu profesi dalam kegiatan kualitas SDM mempunyai hubungan antara pengembangan karier sesuai tingkat pengembangan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap yang memandang sebagai berikut;

- a. Manajemen kualitas SDM sebagai profesi yang didalamnya terdapat sistem, prinsip mengenai manajemen tertentu yang harus dikembangkan dan ditangani sesuai dengan komitmen.
- b. Manajemen SDM sebagai status yang menjadi standar profesi dalam menghasilkan komitmen.
- c. Manajemen SDM dijalankan berdasarkan komitmen yang kuat sesuai dengan kode etik profesi kerja.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional menuntut setiap SDM untuk mengembangkan kualitas yang dimiliki tersebut

dalam berbagai bidang aplikasi kerja. Aplikasi bidang kerja tersebut diterapkan berdasarkan tingkat kebutuhan dinamika kerja sesuai dengan berbagai bentuk pengembangan manajemen yang secara hirarki dibagi berdasarkan implementasi manajemen operasional, manajemen lini pertama, manajemen menengah, dan manajemen puncak, yang tidak terlepas dari kualitas yang dimiliki terhadap peningkatan pengembangan karier dan komitmen. Panggabean, (2002).

2. Pengertian Karier

Karier adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Handoko (2011: 45) mengemukakan bahwa karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja. Karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Feldam (2005: 132) mengemukakan bahwa istilah karier tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karier sedikit banyak telah didemokratisasi. Saat ini karier menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya.

Moekijat (2010), mengemukakan bahwa karier tidak hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggungjawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan

disukainya. Irianto (2010) memaknai karier dalam dua pendekatan yaitu pendekatan pertama memandang karier sebagai pemilikan (*a property*) dan *occupation* atau organisasi di mana karier dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal. Pendekatan kedua memandang karier sebagai properti atau kualitas individual dan bukan okupsi atau organisasi. Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap karyawan karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material. Menurut Handoko (2011: 43) pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karier.

Simamora (2005: 76), mengemukakan bahwa proses pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang - orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, sehingga pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karier yang dilaksanakan melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap karyawan dalam meniti kariernya diperlukan adanya pengembangan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada. Menurut Handoko (2011: 48) manajemen karier mengarahkan dan mengontrol jalur karier karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan karyawan, fungsi pengembangan karier menentukan tujuan untuk

pengembangan karyawan secara sistematis, sehingga tujuan karier telah disetujui maka kegiatan pengembangan karier dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun bagi organisasi.

Pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karier seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karier yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi (Moekijat, 2010: 28).

Model pengembangan karier yang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 mencakup:

- a. Pendidikan meliputi item pendidikan dasar (SD, SLTP), pendidikan umum (SMU) dan Perguruan Tinggi.
- b. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan meliputi item Diklat Kepemimpinan II dan Diklat Kepemimpinan III.
- c. Masa kerja, lamanya kerja karyawan dalam tahunan seperti 0-5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun dan lebih dari 20 tahun.
- d. Pangkat atau golongan, > IV/a, III/d – III/a, kurang atau sama dengan II/a.
- e. Jabatan, meliputi item kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang karyawan.

Kunci pengembangan karier berdasarkan teori Friedman dan Arnold dalam Moekijat (2010: 93) yaitu pertama, organisasi harus menilai karyawan secara berkala sepanjang karier untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintanginya karier. Kedua,

organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistis kepada karyawan tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan mengenai penerimaan karyawan, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi. Ketiga, kegiatan pengembangan karier menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikordinasi dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen SDM, seleksi, latihan, perencanaan SDM dan penilaian prestasi kerja. Keempat, pengembangan karier besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyedia lini terlibat.

Moekijat (2010: 94), mengemukakan bahwa pengembangan karier dapat berhasil dengan baik apabila diintegrasikan dengan fungsi-fungsi pokok kepegawain lainnya. Program penilaian kerja maupun pelatihan dapat dipergunakan untuk rekomendasi tentang perpindahan pekerjaan dan untuk memperkirakan kebutuhan akan tenaga kerja untuk masa yang akan datang. Moekijat (2010: 96) menyatakan unsur karier yang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, sehingga pegawai atau karyawan yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada negara pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu, dalam sistem karier seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan dan sebagainya.

Menurut Gibson (2008: 217) ada empat karakteristik dalam penilaian individu berkaitan dengan kesesuaian yaitu prestasi, sikap, keadaptasian karier dan identitas karier. Dalam prestasi karier, gaji dan posisi merupakan indikator yang lebih populer tentang prestasi karier (*career performance*). Khususnya

semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin menapak jenjang hirarki, semakin tinggi pula prestasi karyawan. Sikap karier (*career attitude*) mengacu pada seseorang memandang dan menilai karier. Orang yang mempunyai sikap karier positif juga akan mempunyai persepsi dan penilaian yang positif atas karier. Sikap karier positif lebih mungkin sesuai dengan tuntutan karier dan peluang yang konsisten dengan kepentingan, nilai-nilai kebutuhan dan kemampuan individu. Profesi selalu berubah yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekannya. Orang yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut akan menerimanya dalam praktek karier dan menghadapi risiko ketinggalan jaman. Keadaptasian karier menunjukkan aplikasi pengetahuan, keahlian dan teknologi mutakhir dalam perjalanan karier.

Identitas karier (*career identity*) terdiri dari dua komponen utama yaitu :

- a. Bagaimana orang memiliki kesadaran yang konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan bagi masa depan.
- b. Bagaimana orang-orang memandang hidup konsisten sepanjang waktu, dan sejauh mana melihat diri sendiri sebagai masa lalu.

3. Pengembangan Karier

Menurut Hasibuan (2011: 88), pengembangan karier mengacu pada masalah staf dan personil dalam proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir. Pengembangan karier merupakan segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Mathis dan Jackson (2007: 27) mendefinisikan pengembangan karier sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Dalam hal ini SDM berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi.

Hasibuan, (2011: 30) menyatakan bahwa dalam suatu organisasi, senantiasa berupaya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan karier dari organisasi. Pengembangan karier akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika para pengembang mengetahui apa dan bagaimana SDM itu. Pengembangan karier didasarkan pada faktor bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, pelatihan dan mutasi kerja yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karier. Persiapan karier jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang biasa disebut pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang luas dan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang organisasi. Hasibuan, (2011: 34) menyatakan bahwa pengembangan karier meliputi pendidikan, pelatihan dan mutasi.

Pengembangan karier merupakan tahap atau bagian dari proses perencanaan SDM secara keseluruhan. Dijelaskan bahwa pendidikan bertujuan untuk pengembangan individu. Pelatihan bertujuan untuk merespon apa yang dikehendaki organisasi. Mutasi dalam hal ini membuat karyawan dapat bertindak sesuai dengan keinginan berdasarkan cara atau prosedur yang telah ditetapkan. Pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan merupakan suatu alat yang memungkinkan tentang respon individu untuk ditingkatkan atau

tidak, pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh.
Hasibuan, (2011: 36)

Pandangan para ahli ini memberi penjelasan bahwa pengembangan karier melalui pendidikan, pelatihan dan mutasi sangat diperlukan dalam rangka peningkatan kemampuan SDM. Mathis dan Jackson (2007: 52) menyatakan bahwa kebijakan akan pengembangan karier mempunyai dua pendekatan pengembangan yaitu di tempat kerja dan diluar tempat kerja melalui pendekatan peningkatan pendidikan, pelatihan dan terjadinya mutasi dalam suatu lingkup organisasi. Metode pengembangan karier harus didasarkan pada sasaran organisasi yang ingin dicapai yaitu:

- a. Meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan.
- b. Meningkatkan kemampuan pelatihan teknis dalam mengerjakan pekerjaan atau (*technical skill*).
- c. Melakukan mutasi dalam memberikan pengalaman dan pengembangan terhadap suatu nuansa aktivitas kerja yang lebih maju.

Mathis dan Jackson (2007: 251) menyatakan SDM dalam organisasi perlu dididik, dilatih dan dimutasi untuk mewujudkan efektivitas pengembangan karier. Secara keseluruhan dapat dipahami bahwa pengembangan karier dalam suatu perusahaan pada dasarnya dikembangkan atas empat fokus yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan.

4. Pengertian Pendidikan

Hasibuan (2011: 65), menyatakan bahwa pendidikan adalah suatu upaya sadar dan terencana untuk dapat memberikan suatu wahana dan wawasan tentang pengetahuan kerja dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai orientasi

kemajuan pekerjaan. Akan berbeda pegawai yang memiliki pendidikan yang tinggi dengan pegawai yang tidak memiliki pendidikan tinggi. Aktualisasi dapat di lihat bahwa karyawan yang memili pendidikan, dalam melaksanakan aktivitas kerja lebih mudah mengembangkan dan lebih memahami tentang perencanaan kerja, dan metode pelaksanaan pekerjaan hingga keberhasilan menjalankan pekerjaan dengan baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang rendah cenderung memperlihatkan ketidaktahuan dan kelambatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan bahkan cenderung terbengkalai. Indikator dalam menentukan suatu peningkatan pendidikan karyawan dapat dilihat dari pendidikan formal yang diselesaikan, sebagai bukti bahwa karyawan tersebut memiliki pengetahuan dan wawasan kerja sesuai dengan tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan penguasaan disiplin ilmu, sehingga dapat dibedakan antara pegawai yang berpendidikan S3, S2, S1, Diploma, SMA, SMP dan SD. Dengan demikian, makin tinggi pendidikan yang dimiliki maka akan memudahkan dalam mengembangkan SDM pada suatu organisasi.

Keberhasilan suatu kegiatan organisasi dalam menerapkan fungsi manajemen dengan baik dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh tingkat peran dan andil dari individu SDM. Individu SDM yang dapat merancang, merencanakan, mengendalikan dan mengembangkan suatu kegiatan pengelolaan dengan baik adalah individu yang memiliki pengetahuan dan wawasan yang cukup tentang dinamika kerja yang dihadapi dan cara-cara mengembangkan suatu aktivitas kerja, yang tidak terlepas dari peran

pendidikan individu SDM baik dilihat dari jenjang pendidikan, latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang dimiliki. Hasibuan (2011: 66)

Hasibuan (2011: 69), mengemukakan bahwa pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Suatu pendidikan adalah suatu peningkatan secara umum mengenai pengetahuan dan pemahaman tentang kondisi lingkungan secara menyeluruh tentang berbagai hal yang perlu diketahui. Dalam suatu organisasi, lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan kerja yang harus diketahui berdasarkan pemahaman dan pengetahuan tentang seni dan ilmu mengkondisikan suatu dinamika kerja yang dihadapi dalam rangka mewujudkan suatu aktivitas pengelolaan dunia kerja yang sesuai dengan pengembangan fungsi ilmu manajemen. Hasibuan (2011: 70)

Martoyo (2007: 19), menyatakan bahwa pendidikan mempunyai pengaruh langsung yang dengan cepat merubah cara berpikir seseorang dengan penambahan ilmu pengetahuan seseorang dapat bersikap simpatik dan berpandangan luas. Pendidikan memiliki suatu efek yang langsung berdampak terhadap cara berpikir seseorang dalam memahami lingkungan kerja dengan mengelola suatu fungsi manajemen, dimana dasar-dasar pemahaman manajemen tersebut dapat diperoleh melalui lembaga pendidikan baik formal maupun informal. Martoyo (2007: 21)

Lembaga formal dapat melalui lembaga pendidikan sekolah baik negeri maupun swasta, sedangkan lembaga informal dapat melalui pendidikan keluarga dan pengembangan pemberdayaan masyarakat melalui paket pengelolaan manajemen kemasyarakatan. Cahyono (1999: 227), mengatakan

bahwa pendidikan adalah suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berfikir sendiri dan mendorong berkembang kemampuan-kemampuan dasar yang ada.

Pandangan dan pendapat yang diuraikan sebelumnya memberikan gambaran bahwa betapa penting pengaruh pendidikan itu bagi karyawan dalam suatu organisasi. Cahyono (1999: 229), mengemukakan bahwa pendidikan pegawai atau karyawan adalah kegiatan pengembangan karier, untuk meningkatkan total dari pegawai atau karyawan diluar kemampuan dibidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini.

Hasbullah (2011:_53) mengemukakan ditinjau dari sudut tingkatan bahwa jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan tinggi. Jenjang pendidikan formal untuk pendidikan tinggi terdiri dari Akademi, Institut, Sekolah Tinggi, dan Universitas, yang didalam sudah termasuk jalur pendidikan melalui Diploma Tiga (D3), Strata Satu (S1), dan Strata Dua (S2). Sehubungan dengan hal tersebut jika dikaitkan dengan pengembangan SDM melalui pendidikan tersebut diberikan kesempatan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan pada pendidikan tinggi. Dalam hal ini adalah perguruan tinggi negeri maupun swasta seperti D3, S1, dan S2, yang tujuannya untuk peningkatan kemampuan secara teoritis dalam pelaksanaan tugas pokok, sehingga antara teori dan praktek menjadi suatu yang sinkron dan saling mendukung dalam meningkatkan kemampuan pengembangan SDM yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Hasbullah (2011:_55), mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan sesungguhnya tidak sama. Walaupun banyak persamaan, kedua-duanya

berhubungan dengan memberikan bantuan kepada karyawan, agar karyawan tersebut dapat berkembang ketinggian kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pendidikan bersifat lebih teoritis, dan keahlian jadi lebih bersifat praktis.

Manullang (2006: 83), mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sangat penting. Pendidikan dan pelatihan bertujuan agar karyawan dapat cepat berkembang. Sukar bagi seorang karyawan untuk mengembangkan diri tanpa ada suatu pendidikan khusus. Banyak SDM aparatur yang dapat berkembang hanya dengan melalui pengalaman saja. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri SDM aparatur akan lebih meningkat melalui pendidikan dan pelatihan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan untuk mempercepat perkembangan para karyawan. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pembinaan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tidak saja meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*), sehingga dapat meningkatkan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Secara konseptual pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina pribadi dan mengembangkan kemampuan untuk pembangunan persatuan dan juga merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat berdasarkan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Manullang (2006: 86)

Dharma (2009: 26), menyatakan bahwa pendidikan bertujuan untuk membantu mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kesempatan kepada

individu SDM pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan dan sikap yang diperlukan. Pelatihan menjadi tanggungjawab seluruh manajemen suatu organisasi yang memiliki tujuan yang ingin dicapai. Pelatihan sebaiknya diselenggarakan dalam lingkungan pekerjaan yang sesungguhnya sebagai perbandingan antara teori dengan praktek.

5. Pengertian Pelatihan

Terdapat perbedaan persepsi dikalangan pejabat dan manajer SDM tentang perbedaan pelatihan dan pengembangan. Menurut Siagian (2004: 182), perbedaan tersebut pada intinya, bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para aparatur melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja dimasa depan. Gomes (2005: 199) menyatakan bahwa istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan ini tidak terbatas pada upaya perbaikan kinerja pekerja dan pada pekerjaan sekarang. Notoatmodjo (2010: 2) melihat pengertian pengembangan karier secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai mutu tugas pengembangan, sedangkan pengembangan karier secara mikro adalah perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal.

Menurut Sastrohadiwiryo (2005: 199), bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kunci manajemen sumber daya manusia dan tanggungjawab yang tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan. Artinya efektifitas pelatihan dapat terjamin, perlu penanganan yang serius baik yang menyangkut sarana maupun prasarana. Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkupnya yang membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut.

Sastrohadiwiryo (2005: 198), menyatakan bahwa pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap individu SDM, sehingga dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Pendidikan berhubungan dengan penambahan ilmu pengetahuan. Pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin. Jadi, pelatihan merupakan suatu proses aplikasi teori mengenai pekerjaan dalam peningkatan kecakapan. Secara konseptual pendidikan dan pelatihan adalah segala sesuatu untuk membina pribadi dan mengembangkan kemampuan untuk pembangunan persatuan dan juga merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat berdasarkan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Sastrohadiwiryo (2005: 198).

Lebih lanjut, Sastrohadiwiryo (2005: 200) menyatakan bahwa, pelatihan secara keseluruhan merupakan suatu fungsi yang mengandung perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum dan pelatihan khusus bagi individu SDM. Pengaturan meliputi kegiatan formulasi, kebijakan

pemberian pelayanan yang memuaskan, bimbingan, perizinan dan penyeliaan. Sastrohadiwiryono (2005: 201) mengemukakan bahwa pelatihan menurut sifatnya dapat dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu pelatihan umum, pelatihan keahlian dan pelatihan kejuruan. Pelatihan umum dilaksanakan di dalam dan diluar suatu organisasi, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dengan tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pengetahuan dan keterampilan umum. Pelatihan keahlian merupakan pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk pendidikan dan pelatihan ketatalaksanaan. Pelatihan kejuruan adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bertaraf lebih rendah daripada pelatihan keahlian.

6. Pengertian Mutasi

Pada dasarnya mutasi dapat terjadi disebabkan oleh keinginan perusahaan/organisasi atau keinginan karyawan yang bersangkutan. Suatu mutasi karyawan yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan organisasi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan antara lain: usaha organisasi/perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan pegawai, kemampuan yang dimiliki pegawai kurang sesuai dengan kualifikasi pendidikan atau pelatihan, lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sistem dan prosedur kerja yang berubah, serta sebagai sanksi bagi pegawai atau karyawan yang bersangkutan. Saydam (2004: 100)

Menurut Saydam (2004:_101), mutasi dapat pula disebabkan atas permintaan karyawan sendiri dengan alasan pribadi dan keluarga, kesehatan, lingkungan kerja yang cocok, hubungan kerja yang kurang harmonis, beban tugas yang dirasa terlalu berat, serta tingkat pendidikan yang berubah. Namun demikian, pada dasarnya yang menjadi tujuan mutasi karyawan itu antara lain adalah menempatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan, upaya pengembangan karyawan, serta sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan karyawan dan organisasi. Mutasi adalah upaya-upaya kebijakan organisasi yang dilakukan secara terkoordinasi, terbina dan terarah dalam melihat suatu kepentingan perubahan dalam melakukan pemindahan karyawan untuk memberikan pengalaman dan peluang bagi karyawan dalam mengembangkan kemampuannya dalam suatu bidang atau unit kerja.

Pegawai atau karyawan yang sering dimutasi cenderung memiliki pemahaman dan pengalaman terhadap dunia kerja yang berbeda-beda atau cenderung lebih bersifat verifikasi atas jenis-jenis pekerjaan yang ditempati atau dijabati dalam suatu organisasi. Terlihat adanya perbedaan pemahaman dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan yang sering dimutasi dengan pegawai yang jarang dimutasi. Pegawai atau karyawan yang sering dimutasi memiliki tingkat kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap lingkungan kerja, kemampuan bersosialisasi dalam menjalankan aktivitas kerja dengan mudah dan tanggungjawab tugas yang dipikul memberikan tantangan untuk lebih berkembang dan maju. Saydam (2004:_103).

Dibandingkan dengan pegawai atau karyawan yang tidak pernah atau jarang dimutasi, pemahaman terhadap dunia kerja suatu organisasi cenderung bersifat monoton, vakum dan tidak fleksibel bahkan jarang memiliki inisiatif dalam mengembangkan diri. Indikator dari mutasi kerja adalah mewujudkan suatu pemahaman dan pengalaman kerja berdasarkan nuansa-nuansa lingkungan kerja antara satu tempat kerja dengan tempat kerja lainnya, sehingga aktualisasi indikator tersebut berupa kemampuan karyawan beradaptasi, mudah bersosialisasi dan memiliki tingkat rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap dinamika kerja yang dihadapinya. Saydam (2004: 110)

7. Promosi Jabatan

Membahas mengenai promosi jabatan, beberapa teori yang dapat digunakan antara lain teori “tujuan”, teori “hasil”, teori “kepentingan”, teori “prestasi”, teori “tindakan”. Teori-teori ini memiliki relevansi dalam pengembangan SDM untuk mencapai tujuan organisasi. Nicholas (2002: 60)

Suatu organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusianya mengarahkan untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, SDM dipromosikan dalam suatu promosi kedudukan atau jabatan yang strategis, maju dan berkembang. Nicholas (2002: 69), menyatakan bahwa, “Organisasi mencapai tujuan melalui promosi kerja. Keberhasilan suatu organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusianya ditentukan oleh bagaimana penerapan promosi kerja bagi pegawai atau karyawan.” Hal ini menjadikan promosi mempunyai kaitan terhadap suatu pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang berhasil dalam kenyataannya menunjukkan bahwa suatu tujuan tercapai banyak ditentukan oleh SDM yang memiliki kepentingan

organisasi tersebut untuk maju. Ukuran dalam melihat suatu kepentingan SDM dalam suatu organisasi tercermin dari kegiatan promosi yang sering diterapkan. Setiap organisasi yang maju dalam mempromosikan sumber daya manusianya pada promosi kedudukan atau jabatan ditunjukkan dengan tercapainya hasil kerja yang optimal.

Dasar inilah yang melahirkan adanya teori hasil yang diperkenalkan oleh Nisbith (2003: 102), bahwa hasil adalah upaya pencapaian optimal yang dilakukan oleh orang-orang yang berhasil dipromosikan menduduki jabatan. Hal ini berarti keberhasilan suatu organisasi dalam mempromosikan pegawai atau karyawan dalam suatu posisi jabatan atau kedudukan mempunyai arti terhadap hasil yang dicapai untuk tujuan organisasi. Hasil merupakan nilai apresiasi dan aktualisasi setiap orang dalam organisasi untuk maju dan berkembang. Suatu organisasi di dalamnya terdiri dari berbagai orang yang bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuan sesuai dengan kepentingannya. Adanya promosi jabatan merupakan unsur kepentingan utama yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi. Menurut Saydam (2004: 71), kemajuan suatu organisasi tidak terlepas dari adanya berbagai kepentingan dari setiap orang untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan.

Kepentingan merupakan inti suatu proses kerjasama dan pencapaian tujuan. Berarti promosi suatu jabatan memerlukan adanya kepentingan agar setiap orang dalam organisasi memiliki kemampuan kerjasama dan mengapresiasi atau mengaktualisasikan suatu tujuan dari kepentingan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Keberhasilan pengembangan karier SDM tercermin dari keberhasilan dalam mempromosikan karyawan yang memiliki

kelayakan untuk menduduki suatu posisi yang strategis dalam memajukan dan mengembangkan organisasi tersebut. Nicholas (2002: 73).

Teori yang mendasari pentingnya promosi jabatan dalam suatu organisasi, tidak terlepas dari teori "prestasi" dari Ritzer dalam Rivai (2012: 59), bahwa setiap kegiatan promosi pada prinsipnya merupakan pengakuan tentang keberhasilan seseorang dalam mencapai prestasi yang gemilang.

Teori lain yang mendukung adalah teori "tindakan" yang diprakarsai oleh Stockholm (1998: 57), bahwa setiap orang bertindak atau melakukan kegiatan bertujuan untuk berprestasi. Pandangan ini yang menjadi dasar dalam mengambil suatu kebijakan tentang promosi jabatan yang diterapkan dalam suatu organisasi, dalam rangka memberikan penghargaan tentang keberhasilan seseorang untuk maju dan berkembang sesuai dengan posisi jabatan. Promosi jabatan pada dasarnya merupakan kebutuhan dasar bagi pegawai atau karyawan yang ingin maju dan berkembang. Pentingnya promosi jabatan membuat setiap karyawan untuk berprestasi, memiliki pengalaman dan menguasai bidang kerja. Melakukan promosi jabatan merupakan akses penting bagi suatu organisasi yang maju dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi.

Nisbith (2003: 12), menyatakan bahwa promosi jabatan sebagai penghargaan sangat diharapkan oleh individu organisasi dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Tidak satupun dari individu organisasi yang melakukan aktivitas kerja tidak memerlukan adanya pengakuan/pujian atas hasil kerja

yang dicapai, promosi kerja dan pemberian tanda jasa serta mutasi kerja atas apa yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemberian promosi jabatan tersebut ditentukan oleh pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan penguasaan kerja yang dimiliki oleh karyawan, sehingga layak untuk dipromosikan. Berdasarkan pengakuan mengenai pentingnya promosi, setiap karyawan menginginkan mendapat pujian atas pengakuan yang telah diraih, ini sebagai bentuk esensi tahap kedua, selanjutnya, setiap manusia menginginkan mendapat penghormatan atas apa yang telah dilakukan dari pengakuan dan pujian yang layak diterima. Nisbith (2003: 14). Penghormatan tersebut merupakan tahap esensi yang ketiga yang merupakan sifat dasar dari setiap manusia. Apabila sifat ketiga esensi tersebut diaplikasikan dalam dinamika kerja, merupakan unsur utama yang mendukung adanya penghargaan atas aktivitas kerja yang dilakukan dalam organisasi. Nisbith (2003: 16).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pendidikan, pelatihan, mutasi dan analisis jabatan yang masing-masing berpengaruh terhadap pengembangan karir, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

1. Marlina (2013), dengan judul penelitian "Analisis Pengembangan Karier Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar". Menurut hasil penelitian, pengembangan karir, pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi jawaban-

jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti lebih banyak menjawab netral yaitu sebesar 40,78% dalam arti bahwa pengembangan karir pegawai kurang baik, untuk lebih memahami dapat dilihat dari kesimpulan perindikator-indikator berikut yang digunakan peneliti: (1) Tanggapan responden mengenai pengembangan karir dalam kategori netral yaitu sebanyak 95 pegawai atau 42,22%. Hal ini menunjukkan dari besarnya pengembangan karir masih belum terealisasi dengan baik. Hal ini dilihat masih ada pegawai yang belum mengikuti diklat kepemimpinan bagi pegawai yang telah atau akan menduduki jabatan struktural. Sehingga mempengaruhi pengembangan karir pegawai; (2) Tanggapan responden mengenai pendidikan dan latihan dalam kategori netral yaitu sebanyak 89 pegawai atau 39,56%. Hal ini menunjukkan dari besarnya pendidikan dan latihan, masih ada pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan latihan bagi pegawai yang telah atau akan menduduki jabatan struktural, sehingga mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Pendidikan dan latihan diadakan untuk dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan PNS serta memberikan kesempatan bagi pegawai negeri sipil untuk bergerak dari satu posisi ke posisi lain yang diinginkan; (3) Tanggapan responden mengenai promosi dalam kategori netral sebanyak 86 pegawai atau 38,22%. Hal ini menunjukkan pimpinan kurang mengadakan promosi kepada bawahannya serta kurangnya kebijakan tentang pemberian promosi kepada pegawai (4) Tanggapan responden mengenai mutasi dalam kategori netral sebanyak 97 atau 43,11%. Hal ini menunjukkan kurangnya diadakan mutasi atau perubahan posisi atau jabatan pada PNS dalam mengembangkan dan memperluas pengalaman kerja.

2. Reza (2008), dengan judul penelitian "Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karir Pegawai (Studi kasus Kejaksaan Tinggi Jawa Barat)". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi mutasi dan promosi jabatan di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat serta menganalisa pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karir pegawai pada Kejaksaan Tinggi Jawa Barat. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner. Data sekunder diperoleh dari dokumen Kejaksaan Tinggi Jawa Barat dan Kejaksaan Agung Republik Indonesia. Analisis menggunakan korelasi dan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah mutasi dan promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karir pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat korelasi sebesar 0.590. Implikasinya pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat yang menjadi sampel dalam penelitian ini menganggap mutasi dan promosi jabatan memberikan pengaruh negatif terhadap pengembangan karirnya, dikarenakan adanya mutasi yang mengharuskan pegawai untuk ke luar daerah. Namun demikian masih terdapat hubungan positif dan dapat dipercaya antara mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karir pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat, sehingga mutasi, promosi jabatan, serta pengembangan karir yang dilaksanakan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat mampu memberikan dampak positif bagi pegawai seperti menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman, meningkatkan semangat kerja, serta efisiensi dan efektifitas kerja yang lebih baik.
3. Komalasari (2010), dengan judul penelitian "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Bupati

Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja terhadap pengembangan karir pegawai. Penelitian ini menggunakan metode survey, jenis penelitian deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian ini adalah *explanatory research*. Jumlah sampel yang digunakan adalah 80 responden dari 378 orang pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dan diukur dengan skala Likert serta menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis pertama dan uji perbedaan untuk hipotesis kedua. Hasil uji regresi linier hipotesis pertama diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 25,8%, pengujian secara simultan pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap pengembangan karir, sedangkan secara parsial pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja masing-masing berpengaruh sangat signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Kesimpulan penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai pada Kantor Bupati Kabupaten Serdang Bedagai.

4. Nugraha dan Sriathi (2014), dengan judul penelitian "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Pengalaman Kerja terhadap Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir pada Karyawan *Baleka Beach Resort Badung*". Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja terhadap prestasi kerja dan pengembangan karir karyawan di *Baleka Beach Resort Bandung*. Sumber data yang digunakan berupa data primer dan responden penelitian ini adalah karyawan yang telah mengalami pengembangan karir sejumlah 56 orang. Analisis data yang digunakan adalah

analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan analisis data dapat dinyatakan bahwa pendidikan dan latihan, dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja dan pengembangan karir karyawan pada *Baleka Beach Resort Bandung*.

5. Anom (2008), dengan judul penelitian "Pengaruh Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berdasarkan penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan. Metode penelitian dirumuskan dalam bentuk Tabel untuk mempermudah dalam melihat metode penelitian yang digunakan berdasarkan masing-masing tujuan penelitian. Untuk menjawab dan mengungkap tujuan penelitian digunakan penelitian yang bersifat deskriptif dari sumber data primer yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan kuesioner pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk. Cabang Sukabumi. Unit observasi dalam penelitian ini adalah karyawan, yakni sebanyak 45 orang. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Besarnya pengaruh didapat dengan melakukan uji korelasi Spearman dan analisis koefisien determinasi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan analisis korelasi Spearman didapatkan hasil korelasi yang kuat antara pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier yakni sebesar 68,9%. Hal ini berarti pendidikan dan latihan berpengaruh terhadap pengembangan karier karyawan sebesar 62,3%, sedangkan 37,7% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain. Dari analisis regresi didapatkan hasil dari seluruh uji hipotesis yang menyimpulkan bahwa semua variabel berpengaruh signifikan yakni pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier

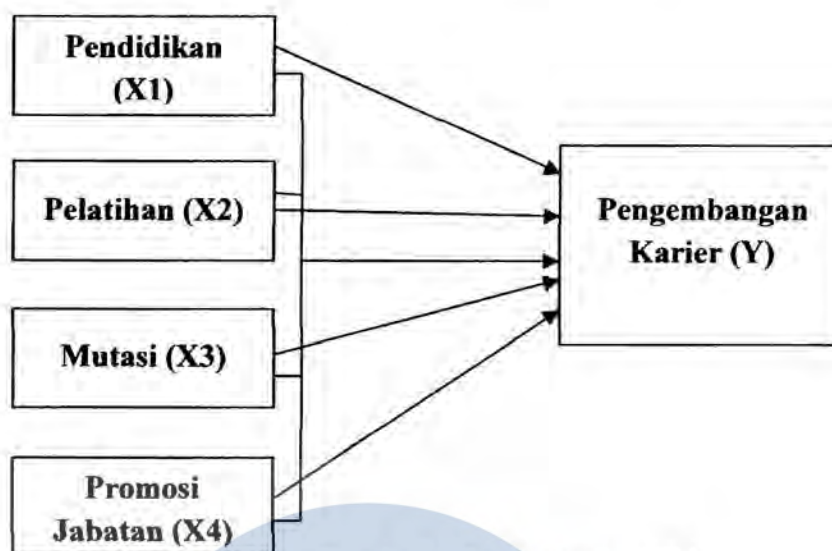
diperoleh nilai thitung yaitu sebesar 6,232,. Penilaian prestasi kerja terhadap pendidikan dan pelatihan diperoleh nilai thitung sebesar $t_{hitung} 7,434$, pengembangan karier terhadap penilaian prestasi kerja kerja diperoleh nilai thitung sebesar 8,328.

C. Kerangka Berfikir

Menurut Mangkunegara (2011: 7), bahwa manajemen SDM menjadi penting dan utama dalam memperkuat pencapaian tujuan organisasi. Manajemen SDM, menjadi suatu ilmu dan seni yang sangat penting dalam mengembangkan potensi manusia dan organisasi, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tingkat pengembangan karier.

Menurut Simamora (2005: 76), bahwa proses pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, sehingga pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karier yang dilaksanakan melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karier pada umumnya melalui pendidikan, pelatihan, kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap pegawai dalam meniti kariernya diperlukan adanya pengembangan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada.

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

Dari gambar 2.1 tersebut, dapat dipahami bahwa masing – masing variabel yakni pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan secara berdiri sendiri memberikan pengaruh terhadap pengembangan karier, serta secara bersama sama variabel tersebut memberikan pengaruh terhadap pengembangan karier.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional digunakan agar tidak menimbulkan penafsiran ganda yaitu dengan memberikan batasan terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Pengembangan karier adalah upaya yang terorganisir dalam suatu periodewaktu tertentu untuk meningkatkan kemungkinan perbaikan pertumbuhan kinerja tugas, sesuai dengan pendidikan, pelatihan, serta kegiatan mutasi dan promosi.
 - a. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu upaya sadar dan terencana untuk dapat memberikan suatu wahana dan wawasan tentang pengetahuan kerja

dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai orientasi kemajuan pekerjaan. Pengembangan pendidikan yaitu peningkatan latar belakang pendidikan, jenjang pendidikan, disiplin ilmu, pelatihan keterampilan dan pengembangan sikap. Pengukuran menggunakan skala Likert 5,4,3,2,1.

- b. Mutasi dan promosi adalah pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai, proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang pegawai dalam lingkup organisasi. Indikatornya berupa pemberian penghargaan, pengangkatan dalam jabatan, pemindahan dalam jabatan dan pemberhentian dalam jabatan. Pengukuran menggunakan skala Likert 5,4,3,2,1.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

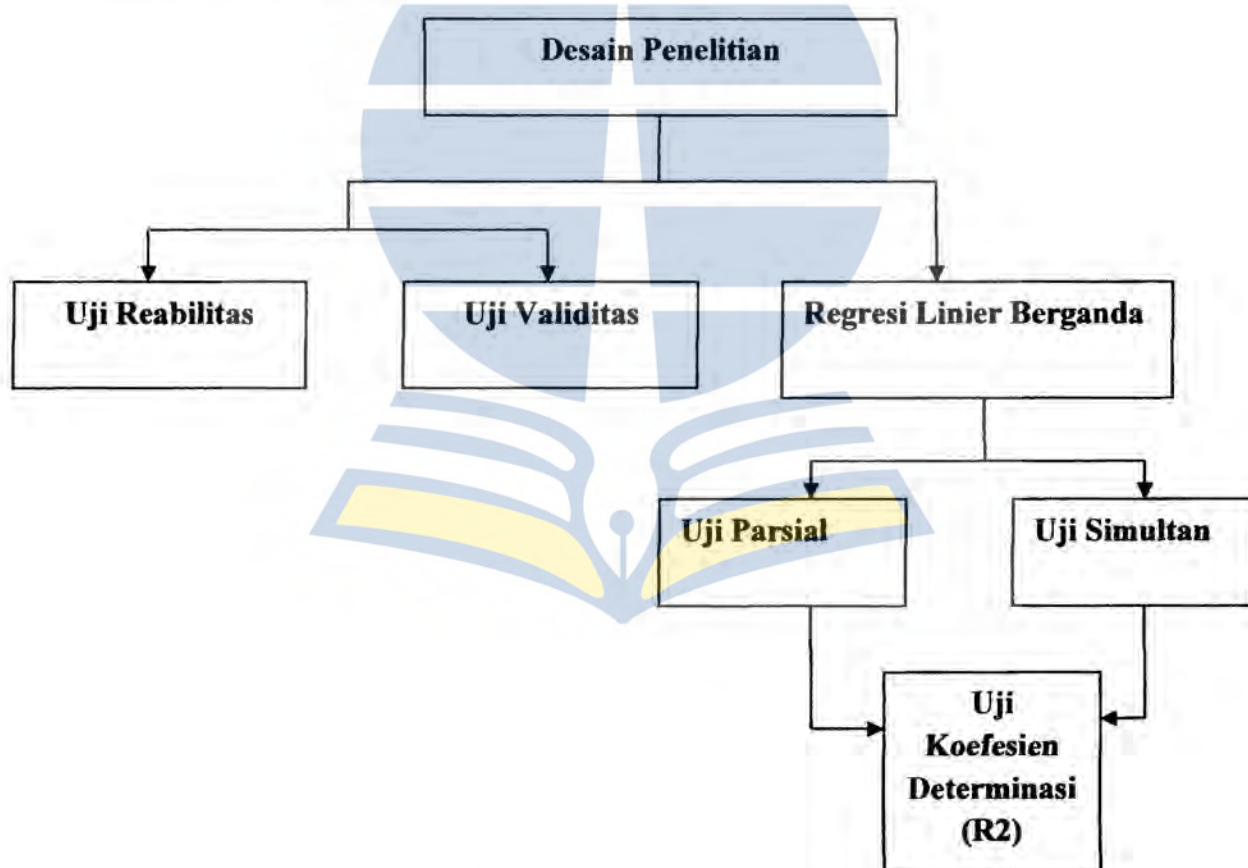
1. Terdapat pengaruh signifikan pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.
2. Variabel yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah mutasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang diterapkan adalah kuantitatif, kualitatif dan deskriptif yang diterapkan dalam penelitian ini. Malhotra (2010), bahwa desain penelitian adalah kerangka atau cetak biru dalam melaksanakan penelitian dimana di dalamnya terperinci prosedur-prosedur yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menstruktur atau memecahkan masalah-masalah penelitian. Desain penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Desain Penelitian

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi penelitian adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari sekelompok obyek ataupun subyek yang dijadikan sumber data penelitian. Sugiyono (2008) memberi pengertian bahwa, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Subjek penelitian yang akan dijadikan populasi adalah seluruh PNS di Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat dengan jumlah populasi penelitian sebanyak 75 orang, yang akan memberikan data dan keterangan tentang kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai. Populasi penelitian tersajikan pada Tabel berikut:

Tabel 3.1 Populasi Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat

Status Pegawai	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
PNS	75	100
Jumlah	75	100

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Bappeda Prov. Sulbar 2016

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2008), bahwa sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, yang mana adalah merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian dilakukan terhadap sampel yang mewakili populasinya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian

(Cooper dan Emory, 2004). Adapun kriteria sampel yang digunakan adalah sebagai berikut: pegawai pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat yang telah berstatus PNS. Dengan demikian maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 75 orang.

C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2008: 110), bahwa terdapat dua macam instrumen yakni instrumen yang berbentuk tes untuk mengukur kinerja dan instrumen yang berbentuk non tes seperti angket atau kuesioner, observasi dan wawancara. Dalam penelitian ini alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan adalah non tes yakni berupa angket atau kuesioner, observasi dan wawancara.

Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner berdasarkan teori manajemen yang relevan dan dari temuan hasil peneliti terdahulu. (Marlina, 2013). Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert yaitu suatu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono, 2008: 76). Jawaban dari responden bersifat kualitatif dikuantitatifkan, jawaban untuk pertanyaan atau pernyataan diberi skor dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut: skor atau nilai 1 sampai dengan 5 yang berarti nilai 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Ciri khas dari skala Likert adalah bahwa semakin tinggi skor atau nilai yang diberikan oleh responden mempunyai indikasi bahwa responden tersebut menunjukkan sikap semakin positif terhadap obyek yang diteliti oleh peneliti. Skala Likert digunakan karena mempunyai banyak kemudahan dalam menyusun pertanyaan, memberi skor atau nilai serta

skor/nilai yang lebih tinggi tarafnya mudah dibandingkan dengan skor/nilai yang lebih rendah, disamping itu juga mempunyai reliabilitas tinggi berdasarkan intensitas sikap tertentu.

D. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan Tabel-Tabel tertentu, yang mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen (Sugiyono, 2008: 44). Adapun alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas.

2. Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga dapat disimpulkan apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila hipotesis dapat diterima maka berkembang menjadi teori. (Sugiyono, 2008: 65).

3. Uji Reliabilitas dan Validitas

a) Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013: 63).

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 50% atau 0,05 maka kuesioner tersebut reliable.

b) Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Ghozali, 2013: 47).

Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum Y)(\sum X)}{\sqrt{(n(\sum X^2) - (\sum X)^2)(n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi

n = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor suatu item

$\sum y$ = jumlah skor total item

c). Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple regresional analisis*). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. (Ghozali 2013: 77).

Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan ketergantungan, dan arah hubungan ketergantungan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat apakah positif atau negatif. (Priyatno 2008: 83). Dari penelitian ini penjabaran variabel sebagai berikut:

1. Variabel Independen :

Pendidikan (X1), Pelatihan (X2), Mutasi (X3), dan Promosi Jabatan (X4)

2. Variabel Dependen : Karier Pegawai (Y)

Untuk menguji kedua variabel tersebut dengan menggunakan rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Karier pegawai = f (pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan)

Dimana :

Y = Pengembangan Karier Pegawai

X_1 = Pendidikan

X_2 = Pelatihan

X_3 = Mutasi

X_4 = Promosi Jabatan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

d). Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F.

1. Uji t (Pengujian signifikansi secara parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y , apakah variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y . Hipotesa yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah $H_0 : b_i = 0$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau $H_a : b_i > 0$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dan cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

- a. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output:
 1. Apabila signifikansi $>0,05$ maka keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a .
 2. Apabila signifikansi $<0,05$ maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a .
- b. Membandingkan nilai statistik hitung dengan nilai statistic t_{Tabel} :
 1. Apabila nilai statistic $t_{hitung} < \text{nilai statistik Tabel}$, maka H_0 diterima.
 2. Apabila nilai statistik $t_{hitung} > \text{nilai statistik Tabel}$, maka H_0 ditolak.

2. Uji F (Pengujiian signifikansi secara simultan)

Uji statistik F dilakukan untuk menunjukkan kelayakan model regresi yang dihasilkan. Cara pengujiannya dengan berdasarkan probabilitas, bila probabilitas lebih kecil daripada 0,05 (α), maka model regresi yang dihasilkan layak untuk memprediksi variabel terikat. Sedangkan bila probabilitas lebih besar daripada 0,05 (α), maka variabel bebas secara srentak berpengaruh terhadap variabel terikat. Rumus pengujiannya adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien determinan berganda

N = jumlah sampel

K = jumlah variabel bebas

apabila hasil pengujian menunjukkan :

$F_{hitung} > F_{Tabel}$, maka H_0 ditolak artinya variasi model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel berikutnya.

$F_{hitung} < F_{Tabel}$, maka H_0 diterima artinya variasi model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

3. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Gojali, 2013: 46). Koefisien determinan (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, yang ditunjukkan oleh besarnya koefisiensi determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R^2) = nol, variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain itu, koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Gambaran umum tentang Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah untuk memberikan gambaran singkat mengenai Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dimana sebagai salah satu perangkat daerah memiliki fungsi untuk membuat perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, dan pelaporan kinerja kepada pimpinan.

1. Kedudukan, Tugas Pokok Dan Fungsi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat

Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 24 Tahun 2009 diuraikan tentang Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Barat yakni melaksanakan kewenangan Pemerintah Provinsi di bidang Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah tingkat Provinsi yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun uraian tugas pokok dan fungsi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan perumusan dan penetapan kebijakan teknis bidang perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan daerah.
- b. Penyelenggaraan pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah bidang perencanaan daerah meliputi kesekretariatan, penelitian/pengkajian, pengendalian dan evaluasi, fisik, ekonomi, sosial dan budaya, pemerintahan, pendanaan pembangunan.

- c. Pengelolaan data dan informasi pembangunan dan mengkomunikasikan hasil-hasil perencanaan pembangunan daerah untuk peningkatan mutu dan akuntabilitas perencanaan.
- d. Pengkoordinasian dan sinkronisasi antara Perencanaan Pembangunan Provinsi dengan Nasional serta Kabupaten/Kota.

Adapun susunan organisasi pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah sebagai berikut:

a. Sekretariat Badan

Sekretariat mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program dan pelaporan, pengelolaan administrasi umum, perlengkapan, kerumahtanggaan, administrasi, administrasi keuangan serta pengelolaan administrasi kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas pokok sekretariat mempunyai fungsi :

- 1) Koordinasi perencanaan dan program badan
- 2) Pengkajian perencanaan dan program kesekretariatan
- 3) Pengelolaan urusan keuangan, pengelolaan kepegawaian dan umum

Sekretariat Badan terdiri dari:

- 1) Sub Bidang Umum dan Kepegawaian
- 2) Sub Bidang Keuangan
- 3) Sub Bidang Program

b. Bidang Fisik dan Prasarana terdiri dari:

Bidang Fisik dan Prasarana mempunyai tugas pokok menata dan mengkoordinir kegiatan perencanaan pembangunan dibidang perhubungan,

permukiman, prasarana wilayah dan kawasan serta sumberdaya alam dan lingkungan hidup. Bidang Fisik dan Prasarana mempunyai fungsi :

- 1) Koordinasi dan kegiatan penelitian sebagai bahan pengkajian kebijakan perencanaan pembangunan daerah pada aspek fisik dan prasarana, Ekonomi, Sosial Budaya, Statistik dan perencanaan Makro serta penelitian dan pengembangan pemerintahan
- 2) Pengkajian terhadap hasil-hasil penelitian dan pengembangan melalui kegiatan meta analisis pada fisik dan prasarana, Ekonomi, Sosial Budaya, Statistik dan perencanaan makro serta penelitian dan pengembangan sebagai bahan penyusunan kebijakan perencanaan daerah
- 3) Pengendalian dan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan daerah dan pelaksanaan rencana pembangunan baik fisik dan prasarana, Ekonomi, Sosial Budaya, Statistik dan Perencanaan makro serta Penelitian dan Pengembangan

Bidang Fisik dan Prasarana terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Penataan Ruang dan Pemukiman;
- 2) Sub Bidang Sarana dan Prasarana
- 3) Sub Bidang Sumber Daya Alam dan Lingkungan

c. Bidang Ekonomi

Bidang Ekonomi mempunyai tugas pokok melaksanakan rencana pembangunan dibidang ekonomi social dan budaya. Bidang Ekonomi mempunyai fungsi :

- 1) pengkajian bahan kebijakan teknis dan koordinasi perencanaan pembangunan ekonomi

- 2) penyusunan bahan koordinasi serta penilaian usulan rencana program/kegiatan aspek pembangunan ekonomi
- 3) pengkajian bahan dan pembinaan rencana pembangunan daerah aspek bidang ekonomi

Bidang Ekonomi terdiri dari:

- 1) Sub Bidang Pertanian dan Energi
- 2) Sub Bidang Perindustrian, Perdagangan dan Jasa;

d. Bidang Sosial Budaya

Bidang Sosial dan Budaya mempunyai tugas pokok melaksanakan rencana pembangunan dibidang Sosial Budaya. Bidang Sosial Budaya mempunyai fungsi:

- 1) pengkajian bahan kebijakan teknis dan koordinasi perencanaan pembangunan sosial dan budaya
- 2) koordinasi dan penyusunan perencanaan pembangunan pemerintahan seni budaya dan hukum, dan kesejahteraan rakyat
- 3) pengkajian bahan dan pembinaan perencanaan pembangunan daerah aspek bidang sosial dan budaya

Bidang Sosial Budaya terdiri dari :

1. Sub Bidang Pemerintahan, Seni Budaya dan Hukum
2. Sub Bidang Kesejahteraan Rakyat

e. Bidang Statistik dan Perencanaan Makro

Bidang Statistik dan Perencanaan Makro, mempunyai tugas pokok melaksanakan dan menghimpun serta mengkoordinasikan data-data statistic dan kegiatan perencanaan makro wilayah dan pengembangan daerah. Dalam

melaksanakan tugas pokok, Bidang Statistik dan perencanaan Makro mempunyai fungsi :

- 1) Melaksanakan penyusunan rencana kegiatan tentang data statistic dan perencanaan makro
- 2) Melaksanakan kegiatan koordinasi lintas SKPD, dan lintas instansi vertical tentang statistik dan perencanaan makro
- 3) Melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan program Tahun dan Alokasi pembiayaan Bidang Statistik dan perencanaan Makro
- 4) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan Statistik dan Perencanaan Makro ;
- 5) Melaksanakan koordinasi penyusunan program dan pelaporan penyelenggaraan tugas-tugas Bidang kepada Kepala Badan melalui Sekretaris;
- 6) Melaksanakan penyusunan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan
- 7) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait
- 8) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi

Bidang Statistik dan Perencanaan Makro terdiri dari:

- 1) Sub Bidang Perencanaan Makro
- 2) Sub Bidang Statistik dan Pelaporan

f. Bidang Penelitian dan Pengembangan

Bidang Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas pokok melaksanakan dan menganalisis dan merencanakan serta mengorganisir pelaksanaan tugas di bidang penelitian dan pengembangan serta menyusun statistik dan

dekomentasi pelaksanaan pembangunan daerah. Bidang Penelitian Pengembangan mempunyai fungsi:

- 1) Pengajian kebijakan teknis dan koordinasi Penelitian dan Pengembangan
- 2) Pengajian bahan dan koordinasi Penelitian dan Pengembangan;
- 3) Pembinaan perencanaan pembangunan daerah lingkup Bidang Penelitian dan Pengembangan.

Bidang Penelitian dan Pengembangan, terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Ekososbud
- 2) Sub Bidang Litbang Fispra dan Implementasi

2. Visi dan Misi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat

Rumusan Visi dan Misi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat mengacu pada visi dan misi Provinsi Sulawesi Barat dengan fokus pada Tugas Pokok dan Fungsi Bappeda yang telah ditetapkan.

Bappeda Provinsi Sulawesi Barat sebagai sebuah lembaga teknis daerah yang mempunyai tugas dan fungsi membantu Gubernur dalam penyusunan perencanaan pembangunan daerah, memegang peran penting dan strategis dalam mencapai Visi dan Misi Daerah. Penyusunan perencanaan pembangunan merupakan langkah yang amat penting dalam sebuah proses pembangunan, untuk itu maka kinerja Bappeda sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah Provinsi Sulawesi Barat. Eksistensi Bappeda harus dapat secara efektif mengakomodasi kepentingan masyarakat dan para pelaku pembangunan dengan paradigma perencanaan yang partisipatif, dapat menjadi modal awal dalam menjamin tersedianya dokumen perencanaan yang berkualitas serta diterima oleh semua pihak.

Untuk menjamin peningkatan kinerja Bappeda, maka diperlukan kesatuan arah dalam suatu visi organisasi, agar setiap aparatur perencana Bappeda dapat memahami arah dan tujuan-tujuan yang akan dicapai bersama. Visi Bappeda ini diharapkan dapat membantu setiap aparatur perencana untuk dapat menilai kinerja masa lalu, menginventarisasi kegiatan yang dapat dilakukan pada saat ini dan mengidentifikasi berbagai langkah strategis untuk dilakukan dimasa yang akan datang.

a. Pernyataan Visi

Berdasarkan uraian tersebut, maka Visi Badan Perencanaan Pembangunan Provinsi Sulawesi Barat untuk periode 2006 – 2011 adalah:

”Menjadi Lembaga yang Handal dan Partisipatif dalam Perencanaan Pembangunan Daerah ”

Rumusan visi ini mengandung makna bahwa Bappeda Provinsi Sulawesi Barat mengemban tugas untuk menghasilkan dokumen perencanaan yang handal serta memberikan akses yang luas kepada *stakeholder* untuk berpartisipasi. Hal ini berarti bahwa Bappeda dalam mengemban tugas menyusun rencana pembangunan selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, memelihara kepercayaan yang diberikan, memperhatikan kepentingan nasional di daerah dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia, sebisa mungkin mengakomodasi kepentingan semua pihak dan bersikap demokratis, antisipatif dalam menghadapi berbagai tantangan dan peluang dimasa depan serta selalu menjaga keserasian dengan lingkungan.

b. Pernyataan Misi

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka dibutuhkan misi yang jelas. Pernyataan Misi untuk mengidentifikasikan apa, dan untuk siapa organisasi

serta produk maupun jasa apa yang akan dihasilkan. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat, maka dirumuskan Misi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kualitas dokumen perencanaan melalui koordinasi dan sinergi serta pemberian akses kepada seluruh *stakeholder*;
- 2) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur Perencana;
- 3) Meningkatkan koordinasi dengan *stakeholder* pelaksana pembangunan serta partisipasi masyarakat dan swasta dalam proses perencanaan dan pengawasan pembangunan;
- 4) Meningkatkan kualitas penelitian untuk percepatan pengembangan wilayah yang berkeadilan.

3. Sarana dan Prasarana Bappeda Provinsi Sulawesi Barat

Sarana dan Prasarana yang tersedia untuk mendukung operasional pelaksanaan tugas-tugas Bappeda Provinsi Sulawesi Barat sampai dengan tahun 2011 tercatat sebagai berikut:

- a. Kendaraan Dinas sebanyak 26 unit, terdiri atas kendaraan roda empat sebanyak 8 unit, dan kendaraan roda 2 sebanyak 18 unit;
- b. Pada bulan Juni 2011 Kantor Bappeda telah berpindah alamat dari Jl. Ahmad Yani No. 1 ke kantor baru yang terletak di Kompleks Perkantoran Gubernur Jl H.A. Pettana Endeng No 14 Rangas Mamuju.

4. Sumber Daya Aparatur Bappeda Provinsi Sulawesi Barat

Kemajuan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh sumberdaya manusia. Kualitas sumberdaya manusia sebagai

penggerak roda organisasi merupakan faktor internal yang berpengaruh langsung terhadap lingkungan strategis organisasi.

Dalam lingkup Bappeda Provinsi Sulawesi Barat, sumberdaya masih minim dari segi kuantitas, tapi keberadaan sumberdaya manusia didukung oleh beberapa staf yang cukup potensial baik dari segi ilmu maupun dari pengalaman organisasi.

Pada tahun 2016, jumlah pegawai pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) 76 orang sampai dengan tanggal 01 Maret jumlah Pegawai Negeri Sipil berubah menjadi 75 orang. Hal ini disebabkan adanya permohonan pindah dari salah satu PNS. Total jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil lingkup Bappeda Provinsi Sulawesi Barat sebanyak 75 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1. Jumlah PNS Berdasarkan Eselon

No	Eselon	Jumlah
1	Eselon II	1
2	Eselon III	6
3	Eselon IV	11
4	Non Eselon	57
	Total	75

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Bappeda Prov. Sulbar 2016

Tabel 4.2. Jumlah PNS Berdasarkan Golongan

No	Golongan	Jumlah
1	Golongan IV	5
2	Golongan III	63
3	Golongan II	7
	Total	75

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Bappeda Prov. Sulbar 2016

Tabel 4.3. Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Golongan	Jumlah
1	Strata 3 (Doktor)	-
2	Strata 2 (Magister)	12
3	Strata 1 (Sarjana)	56
4	Diploma 3	1
5	Diploma 2	-
6	SMA	6
	Total	75

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Bappeda Prov. Sulbar 2016

PNS dengan tingkat pendidikan Sarjana lebih dominan dikarenakan pegawai yang bertugas di sebagian besar SKPD Provinsi Sulawesi Barat diterima melalui penerimaan PNS regular dengan persyaratan pendidikan minimal Sarjana.

B. Deskripsi Karakteristik Responden

Kuisisioner yang disebarakan 75 eksemplar, semua kuisisioner memenuhi kriteria. Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan golongan. Dalam kuisisioner responden tidak perlu mencantumkan identitas pribadi atau nama untuk kerahasiaan informasi yang diberikan responden.

0. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Dari hasil kuisisioner yang dilakukan maka hasil kuisisioner nampak pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Umur
umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21 - 30	11	14.7	14.7	14.7
31 - 40	52	69.3	69.3	84.0
41 - 50	9	12.0	12.0	96.0
> 51	3	4.0	4.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2016

Hasil kuisioner Tabel 4.4 bahwa diketahui, responden yang paling banyak adalah mereka yang berada pada range usia 31 - 40 tahun sebanyak 52 orang dengan tingkat persentase 69.3%. Usia antara 31 – 40 tahun merupakan usia produktif, pada usia ini sangat berpengaruh pada produktifitas dan kinerja pegawai, pegawai sudah dianggap telah mapan dengan jenjang karir dan pengalaman yang cukup. Usia antara 41 – 50 tahun merupakan usia produktif sekaligus matang dalam memimpin. Jenjang karir sudah berada pada posisi puncak dan mempunyai pengalaman yang banyak.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data jenis kelamin responden pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid P	34	45.3	45.3	45.3
L	41	54.7	54.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2016

Dari hasil kuisioner yang disebarkan ditemukan bahwa responden laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan. Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 41 orang dengan tingkat persentase 54.7% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 34 orang dengan tingkat persentase 45.3%. Perbedaan jumlah responden antara laki – laki dan perempuan tidak terlalu besar dan hampir berimbang.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Terdapat enam klasifikasi yang digunakan untuk mengelompokkan tingkat pendidikan responden. Berdasarkan Tabel 4.6, hasil perhitungan persentase

mendapatkan mayoritas dari mereka berlatar belakang berpendidikan Sarjana (S1) dengan jumlah 56 orang dengan tingkat persentase mencapai 74.7%.

Tabel 4.6 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Doktor (S3)	-	0	0	0
Magister (S2)	12	16.0	16.0	16.0
Sarjana (S1)	56	74.7	74.7	90.7
Diploma 3	1	1.3	1.3	92.0
Diploma 2	-	0	0	92.0
SLTA	6	8.0	8.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2016

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Pengelompokan responden berdasarkan golongan memberikan hasil seperti pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Distribusi Responden Berdasarkan Golongan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid IV (empat)	5	6.7	6.7	6.7
III (tiga)	63	84.0	84.0	90.7
II (dua)	7	9.3	9.3	100.0
I (satu)	0	0.0	0.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah 2016

C. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini, yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Untuk memperoleh hasil interpretasi masing masing variabel dilakukan analisis skoring. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut (Sugiyono, 2009).

- a. Mencari nilai mean dengan rumus jumlah jawaban responden yang menjawab dikali dengan skor jawaban dibagi dengan jumlah keseluruhan responden.

$$\text{Mean} = \frac{1n + 2n + 3n + 4n + 5n}{\text{Total Sampel}}$$

- b. Perhitungan kategori :

$$\text{Panjang klas} = \text{skor tertinggi} / \text{kategori}$$

$$= 5 / 3 = 1.66$$

Sehingga interval keputusan sebagai berikut :

$$0.00 - 1.66 = \text{rendah}$$

$$1.67 - 3.33 = \text{sedang}$$

$$3.34 - 5.00 = \text{Tinggi}$$

Distribusi frekuensi hasil jawaban responden merupakan tingkat kecenderungan persepsi terhadap variabel-variabel penelitian, yaitu pengaruh variabel pendidikan, penelitian, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier . Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

1. Deskripsi Variabel Pendidikan (X₁)

Variabel pendidikan (X₁) pada penelitian ini di ukur melalui 4 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel pendidikan, disajikan dalam Table 4.8. berikut.

Tabel 4.8 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Pendidikan

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X11	0	0	0	0	23	30.67	42	56.00	10	13.33	3.82667	Tinggi
X12	0	0	0	0	33	44.00	12	16.00	30	40.0	3.96000	Tinggi
X13	0	0	0	0	29	38.67	38	50.67	8	10.67	3.72000	Tinggi
X14	0	0	0	0	22	29.33	47	62.67	6	8.00	3.78667	Tinggi
Mean Total Pendidikan											3.82333	Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2016

Penilaian responden terhadap variabel pendidikan pada Tabel 4.8 dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan mengenai pendidikan, terlihat dari nilai mean total pendidikan sebesar 3.82333, yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34-5.00). Pada indikator pertama (X1.1) dengan item pernyataan yaitu tingkat pendidikan pegawai merupakan salah satu syarat utama dalam pengembangan karir pegawai, dimanifestasikan dengan 23 responden atau 30.67% yang menyatakan netral, 42 responden atau 56.00% yang menyatakan setuju dan 10 responden atau 13.13% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (X1.1) yakni sebesar 3.82667 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator kedua (X1.2) dengan item pernyataan yaitu pendidikan yang ditempuh oleh pegawai bermanfaat terhadap kinerja pekerjaannya, dimanifestasikan dengan 33 responden atau 44.00% yang menyatakan netral, 12 responden atau 16.00% yang menyatakan setuju dan 30 responden atau 40.00% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (X1.2) yakni sebesar 3.96000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator ketiga (X1.3) dengan item pernyataan yaitu tingkat pendidikan seorang pegawai berpengaruh dalam bekerja, dimanifestasikan dengan 29 responden

atau 38.67% yang menyatakan netral, 38 responden atau 50.67% yang menyatakan setuju dan 8 responden atau 10.67% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (X1.3) yakni sebesar 3.72000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator keempat (X1.4) dengan item pernyataan yaitu adanya penyesuaian tingkat pendidikan terhadap pangkat dan golongan dalam pengembangan karir pegawai, dimanifestasikan dengan 22 responden atau 29.33% yang menyatakan netral, 47 responden atau 62.67% yang menyatakan setuju dan 6 responden atau 8.00% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (X1.4) yakni sebesar 3.78667 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kedua (X1.2) dengan pernyataan yaitu pendidikan yang ditempuh oleh pegawai bermanfaat terhadap kinerja pekerjaannya, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3.96000 masuk dalam kategori tinggi/bagus. Sedangkan pada indikator ketiga (X1.3) dengan pernyataan yaitu tingkat pendidikan seorang pegawai berpengaruh dalam bekerja, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3.72000 masuk dalam kategori tinggi/bagus.

2. Deskripsi Variabel Pelatihan (X₂)

Variabel pelatihan (X₂) pada penelitian ini di ukur melalui 4 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel pelatihan, disajikan dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Pelatihan

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X21	0	0	0	0	23	30.67	52	69.33	0	0	3.69333	Tinggi
X22	0	0	0	0	30	40.0	5	6.67	40	53.33	4.13333	Tinggi
X23	0	0	0	0	49	65.33	18	24.00	8	10.67	3.45333	Tinggi
X24	0	0	0	0	43	57.33	25	33.33	7	9.333	3.52000	Tinggi
Mean Total Pelatihan											3.70000	Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2016

Penilaian responden terhadap variabel pelatihan pada Tabel 4.9 dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan mengenai pelatihan, terlihat dari nilai mean total pelatihan sebesar 3.70000, yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34-5.00). Pada indikator pertama (X2.1) dengan item pernyataan yaitu mengikuti pelatihan-pelatihan merupakan salah satu syarat utama dalam pengembangan karir pegawai, dimanifestasikan dengan 23 responden atau 30.67% yang menyatakan netral dan 52 responden atau 69.33% yang menyatakan setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (X2.1) yakni sebesar 3.69333 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator kedua (X2.2) dengan item pernyataan yaitu dengan mengikuti pelatihan-pelatihan akan berpengaruh terhadap perkembangan karir seorang pegawai, dimanifestasikan dengan 30 responden atau 40.0% yang menyatakan netral, 5 responden atau 6.67% yang menyatakan setuju dan 40 responden atau 53.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (X2.2) yakni sebesar 4.13333 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator ketiga (X2.3) dengan item pernyataan yaitu pelatihan yang diadakan oleh Bappeda Sulbar sesuai dengan tupoksi pekerjaan saya,

dimanifestasikan dengan 49 responden atau 65.33% yang menyatakan netral, 18 responden atau 24.00% yang menyatakan setuju dan 8 responden atau 10.67% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (X2.3) yakni sebesar 3.45333 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator keempat (X2.4) dengan item pernyataan yaitu pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai efektif dalam menunjang pengembangan karir, dimanifestasikan dengan 43 responden atau 57.33% yang menyatakan netral, 25 responden atau 33.33% yang menyatakan setuju dan 7 responden atau 9.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (X2.4) yakni sebesar 3.52000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kedua (X2.2) dengan pernyataan yaitu dengan mengikuti pelatihan-pelatihan akan berpengaruh terhadap perkembangan karir seorang pegawai, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.13333 masuk dalam kategori tinggi/bagus. Sedangkan pada indikator kedua (X2.3) dengan pernyataan yaitu pelatihan yang diadakan oleh Bappeda Sulbar sesuai dengan tupoksi pekerjaan saya dan indikator keempat (X2.4) dengan pernyataan yaitu pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai efektif dalam menunjang pengembangan karir, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3.45333 masuk dalam kategori tinggi/bagus.

3. Deskripsi Variabel Mutasi (X₃)

Variabel mutasi (X₃) pada penelitian ini di ukur melalui 5 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel mutasi, disajikan dalam Table 4.10. berikut.

Tabel 4.10 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Mutasi

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X31	0	0	0	0	23	30.67	17	22.67	35	46.67	4.16000	Tinggi
X32	0	0	0	0	42	56.0	21	28.00	12	16.0	3.60000	Tinggi
X33	0	0	0	0	44	58.67	15	20.00	16	21.33	3.62667	Tinggi
X34	0	0	0	0	0	0	34	45.33	41	54.67	4.54667	Tinggi
X35	0	0	0	0	0	0	41	54.67	34	45.33	4.45333	Tinggi
Mean Total Mutasi											4.07733	Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2016

Penilaian responden terhadap variabel mutasi pada Tabel 4.10 dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan mengenai mutasi, terlihat dari nilai mean total mutasi sebesar 4.07733, yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00). Pada indikator pertama (X3.1) dengan item pernyataan yaitu mutasi sangat diperlukan dalam struktur organisasi, dimanifestasikan dengan 23 responden atau 30.67% yang menyatakan netral, 17 responden atau 22.67% yang menyatakan setuju dan 35 responden atau 46.67% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (X3.1) yakni sebesar 4.16000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator kedua (X3.2) dengan item pernyataan yaitu mutasi dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan pegawai, dimanifestasikan dengan 42 responden atau 56.0% yang menyatakan netral, 21

responden atau 28.00% yang menyatakan setuju dan 12 responden atau 16.0% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (X3.2) yakni sebesar 3.60000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator ketiga (X3.3) dengan item pernyataan yaitu mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja, dimanifestasikan dengan 44 responden atau 58.67% yang menyatakan netral, 15 responden atau 20.00% yang menyatakan setuju dan 16 responden atau 21.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (X3.3) yakni sebesar 3.62667 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator keempat (X3.4) dengan item pernyataan yaitu mutasi dilaksanakan untuk menempatkan seorang pegawai dibidang yang sesuai dengan kemampuannya, dimanifestasikan dengan 34 responden atau 45.33% yang menyatakan setuju dan 41 responden atau 54.67% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (X3.4) yakni sebesar 4.54667 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator kelima (X3.5) dengan item pernyataan yaitu dengan adanya mutasi akan berpengaruh terhadap perkembangan karir seorang pegawai, dimanifestasikan dengan 41 responden atau 54.67% yang menyatakan setuju dan 34 responden atau 45.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator kelima (X3.5) yakni sebesar 4.45333 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keempat (X3.4) dengan pernyataan yaitu mutasi dilaksanakan untuk menempatkan seorang pegawai dibidang yang sesuai dengan kemampuannya, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.54667 masuk dalam kategori tinggi/bagus. Pada indikator kedua (X3.2) dengan pernyataan yaitu mutasi dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan pegawai dan indikator ketiga (X3.3) dengan pernyataan yaitu mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3.60000 masuk dalam kategori tinggi/bagus.

4. Deskripsi Variabel Promosi Jabatan (X₄)

Variabel promosi jabatan (X₄) pada penelitian ini di ukur melalui 5 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel promosi jabatan, disajikan dalam Tabel 4.11. berikut.

Tabel 4.11 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Promosi Jabatan

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X41	0	0	0	0	7	9.333	40	53.33	28	37.33	4.28000	Tinggi
X42	0	0	0	0	37	49.33	13	17.33	25	33.33	3.84000	Tinggi
X43	0	0	0	0	12	16.0	44	58.67	19	25.33	4.09333	Tinggi
X44	0	0	0	0	2	2.667	53	70.67	20	26.67	4.24000	Tinggi
X45	0	0	0	0	33	44.0	17	22.67	25	33.33	3.89333	Tinggi
Mean Total Promosi Jabatan											4.06933	Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2016

Penilaian responden terhadap variabel promosi jabatan pada Tabel 4.11 dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan

mengenai promosi jabatan, terlihat dari nilai mean total promosi jabatan sebesar 4.06933, yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00). Pada indikator pertama (X4.1) dengan item pernyataan yaitu mempromosikan seorang pegawai merupakan keputusan strategis dalam organisasi, dimanifestasikan dengan 7 responden atau 9.33% yang menyatakan netral, 40 responden atau 53.33% yang menyatakan setuju dan 28 responden atau 37.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (X4.1) yakni sebesar 4.28000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator kedua (X4.2) dengan item pernyataan yaitu dalam memberikan promosi kepada pegawai perlu diperhatikan syarat-syaratnya, dimanifestasikan dengan 37 responden atau 49.33% yang menyatakan netral, 13 responden atau 17.33% yang menyatakan setuju dan 25 responden atau 33.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (X4.2) yakni sebesar 3.84000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator ketiga (X4.3) dengan item pernyataan yaitu evaluasi yang rutin, lengkap dan objektif merupakan bahan siapa yang berhak dipromosikan, dimanifestasikan dengan 12 responden atau 16.0% yang menyatakan netral, 44 responden atau 58.67% yang menyatakan setuju dan 19 responden atau 25.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (X4.3) yakni sebesar 4.09333 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator keempat (X4.4) dengan item pernyataan yaitu dalam memberikan promosi hendaknya tidak membeda-bedakan pegawai, dimanifestasikan

dengan 2 responden atau 2.667% yang menyatakan netral, 53 responden atau 70.67% yang menyatakan setuju dan 20 responden atau 26.67% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (X4.4) yakni sebesar 4.24000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator kelima (X4.5) dengan item pernyataan yaitu promosi diberikan kepada pegawai berdasarkan kemampuannya, dimanifestasikan dengan 33 responden atau 44.0% yang menyatakan netral, 17 responden atau 22.67% yang menyatakan setuju dan 25 responden atau 33.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator kelima (X4.5) yakni sebesar 3.89333 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator pertama (X4.1) dengan pernyataan yaitu mempromosikan seorang pegawai merupakan keputusan strategis dalam organisasi, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.28000 masuk dalam kategori tinggi/bagus. Sedangkan pada indikator kedua (X4.2) dengan pernyataan yaitu promosi diberikan kepada pegawai berdasarkan kemampuannya, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3.84000 masuk dalam kategori tinggi/bagus.

5. Deskripsi Variabel Pengembangan Karier (Y)

Variabel pengembangan karier (Y) pada penelitian ini di ukur melalui 5 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel pengembangan karier, disajikan dalam Table 4.12. berikut.

Tabel 4.12 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Pengembangan Karier

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	0	0	0	0	3	4.00	39	52.00	33	44.00	4.40000	Tinggi
Y2	0	0	0	0	0	0	29	38.67	46	61.33	4.61333	Tinggi
Y3	0	0	0	0	0	0	45	60.00	30	40.00	4.40000	Tinggi
Y4	0	0	0	0	0	0	57	76.00	18	24.00	4.24000	Tinggi
Y5	0	0	0	0	0	0	67	89.33	8	10.67	4.10667	Tinggi
Mean Total Pengembangan Karir											4.35200	Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2016

Penilaian responden terhadap variabel pengembangan karier pada Tabel 4.12 dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan mengenai pengembangan karier, terlihat dari nilai mean total pengembangan karier sebesar 4.35200, yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00). Pada indikator pertama (Y1) dengan item pernyataan yaitu kemajuan dalam meniti karir didasarkan pada prinsip keadilan, dimanifestasikan dengan 3 responden atau 4.00% yang menyatakan netral, 39 responden atau 52.00% yang menyatakan setuju dan 33 responden atau 44.00% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (Y.1) yakni sebesar 4.40000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator kedua (Y2) dengan item pernyataan yaitu kemajuan karir dapat menimbulkan adanya peluang untuk dipromosikan, dimanifestasikan dengan 29 responden atau 38.67% yang menyatakan setuju dan 46 responden atau 61.33% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (Y2) yakni sebesar 4.61333 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator ketiga (Y3) dengan item pernyataan yaitu kinerja memuaskan pasti perkembangan karir sangat baik, dimanifestasikan dengan 45 responden atau

60.0% yang menyatakan setuju dan 30 responden atau 40.00% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (Y3) yakni sebesar 4.40000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator keempat (Y4) dengan item pernyataan yaitu pengembangan karir dapat mendorong untuk berbuat sesuatu yang lebih besar, dimanifestasikan dengan 57 responden atau 76.00% yang menyatakan setuju dan 18 responden atau 24.00% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (Y4) yakni sebesar 4.24000 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Pada indikator kelima (Y5) dengan item pernyataan yaitu pengembangan karir dapat melihat potensi yang terpendam dalam diri pegawai, dimanifestasikan dengan 67 responden atau 89.33% yang menyatakan setuju dan 8 responden atau 10.67% yang menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator kelima (Y5) yakni sebesar 4.10667 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 - 5.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kedua (Y2) dengan pernyataan yaitu kemajuan karir dapat menimbulkan adanya peluang untuk dipromosikan, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.61333 masuk dalam kategori tinggi/bagus. Pada indikator kelima (Y5) dengan pernyataan yaitu Pengembangan karir dapat melihat potensi yang terpendam dalam diri pegawai, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.10667 masuk dalam kategori tinggi/bagus.

D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrument dalam penelitian yang menggunakan kuisisioner diperlukan untuk menentukan apakah alat pengukuran dapat digunakan atau tidak dalam proses pengumpulan data. Dalam pengujian ini dilakukan proses validitas dan Reliabilitas jawaban kuisisioner. Dengan proses pengujian ini diharapkan hasil hipotesis dengan yang signifikan.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrument yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau $\alpha = 0.05$ (Santoso, 2004). Uji validitas dengan metode ini dilakukan mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment* kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen tersebut valid jika nilai $r \geq 0.227$ (R Tabel). Adapun hasil uji validitas dari setiap item penelitian variabel dalam penelitian ini masing-masing dapat dilihat pada Tabel berikut;

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Variabel Pendidikan (X₁)

Item (Indikator)	r Hitung	Cut of Point	Status
X11	0.346	0.227	Valid
X12	0.720	0.227	Valid
X13	0.375	0.227	Valid
X14	0.759	0.227	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.13, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0.227. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel Pendidikan (X_1) berada diantara 0.346 - 0.759. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > 0.227$ (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisisioner Pendidikan (X_1) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan dukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_2)

Item (Indikator)	r Hitung	Cut of Point	Status
X21	0.335	0.227	Valid
X22	0.788	0.227	Valid
X23	0.678	0.227	Valid
X24	0.669	0.227	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.14, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0.227. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel Pelatihan (X_2) berada diantara 0.335 - 0.788. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > 0.227$ (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisisioner Pelatihan (X_2) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan dukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Variabel Mutasi (X₃)

Item (Indikator)	r Hitung	Cut of Point	Status
X31	0.274	0.227	Valid
X32	0.446	0.227	Valid
X33	0.523	0.227	Valid
X34	0.722	0.227	Valid
X35	0.859	0.227	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.15, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0.227. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel Mutasi (X₃) berada diantara 0.274 - 0.859. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung $>$ 0.227 (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisisioner Mutasi (X₃) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan dukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan (X₄)

Item (Indikator)	r Hitung	Cut of Point	Status
X41	0.545	0.227	Valid
X42	0.583	0.227	Valid
X43	0.427	0.227	Valid
X44	0.512	0.227	Valid
X45	0.536	0.227	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.16, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0.227. Nilai *Correction Item Total*

Correlation (r_{hitung}) variabel Promosi Jabatan (X_4) berada diantara 0.427 - 0.583. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > 0.227$ (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner Pendidikan (X_1) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karier (Y)

Item (Indikator)	r Hitung	Cut of Point	Status
Y1	0.501	0.227	Valid
Y2	0.631	0.227	Valid
Y3	0.762	0.227	Valid
Y4	0.592	0.227	Valid
Y5	0.808	0.227	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2016

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.17, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan *cut of point* yang disyaratkan yaitu sebesar 0.227. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel Pengembangan Karier (Y) berada diantara 0.501 - 0.808. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > 0.227$ (*cut of point*), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner Pengembangan Karier (Y) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas atau kehandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukur. Kehandalan instrumen dalam penelitian akan dianalisis dengan teknik

alpha cronbach dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS. Nilai batas (*cut of point*) yang diterima untuk tingkat *alpha cronbach* adalah ≥ 0.60 , walaupun ini bukan merupakan standar absolut (Sekaran, 2003). Instrumen dianggap telah memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima jika nilai koefisien Reliabilitas yang terukur adalah ≥ 0.60 . Adapun hasil uji Reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut of Point</i>	Status
Pendidikan (X_1)	0.680	0.60	Reliabel
Pelatihan (X_2)	0.621	0.60	Reliabel
Mutasi (X_3)	0.769	0.60	Reliabel
Promosi Jabatan (X_4)	0.650	0.60	Reliabel
Pengembangan Karier (Y)	0.604	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah 2016

Dari Tabel 4.18 pengujian reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alpha* dapat diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas yang diukur adalah ≥ 0.60 . Berdasarkan hasil pengolahan data pada uji reliabilitas ini diperoleh nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) untuk variabel Pendidikan (X_1) sebesar 0.680; variabel Pelatihan (X_2) sebesar 0.621; variabel Mutasi (X_3) sebesar 0.769; variabel Promosi Jabatan (X_4) sebesar 0.650; dan variabel Pengembangan Karier (Y) sebesar 0.604. Karena seluruh nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel berada diatas ambang batas (*cut of point*) 0.60, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima.

E. Pengujian Hipotesis

1. Analisa Regresi Linear Berganda

Untuk melihat pengaruh pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai, maka digunakan analisa regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS 19.0 dapat dilihat rangkuman hasil empiris penelitian seperti pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19 Output Hasil Regresi Berganda

Variabel Bebas	Koefisien Regresi		Std. Error	t. hitung	Sig
	Unstandardized	Standardized			
(Constant)	6.228		1.144	5.446	0.000
pendidikan (x1)	0.150	0.224	0.049	3.046	0.003
pelatihan (x2)	0.297	0.403	0.054	5.460	0.000
mutasi (x3)	0.254	0.492	0.033	7.680	0.000
promosi jabatan (x4)	0.190	0.219	0.062	3.045	0.003
R2	0.760				
F Hitung	55.477				
Sig (f)	0.000				

Sumber : Data primer, diolah 2016

Persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu:

$$Y = 6.228 + 0.150 X_1 + 0.297 X_2 + 0.254 X_3 + 0.190 X_4$$
 persamaan regresi tersebut mempunyai makna bahwa pengaruh pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai adalah positif dimana saat pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan membaik akan meningkatkan pengembangan karier pegawai. Ini mengindikasikan bahwa saat pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan meningkat maka akan diikuti peningkatan pengembangan karier pegawai.

2. Uji Parsial Dengan T-Test

Berdasarkan Tabel 4.19 menunjukkan bahwa:

- a. Nilai t hitung untuk variabel pendidikan terhadap pengembangan karier pegawai diperoleh 3.046 dengan harga signifikansi 0.003 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Hal ini berarti bahwa variabel pendidikan (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier pegawai (Y). Implikasinya adalah pendidikan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.
- b. Nilai t hitung untuk variabel pelatihan terhadap pengembangan karier pegawai diperoleh 5.460 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05, hal ini berarti bahwa variabel pelatihan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier pegawai (Y). Implikasinya adalah pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.
- c. Nilai t hitung untuk variabel mutasi terhadap pengembangan karier pegawai diperoleh 7.680 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Hal ini berarti bahwa variabel mutasi (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier pegawai (Y). Implikasinya adalah mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.
- d. Nilai t hitung untuk variabel promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai diperoleh 3.045 dengan harga signifikansi 0.003 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh

kurang dari 0.05. Hal ini berarti bahwa variabel promosi jabatan (X_4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier pegawai (Y). Implikasinya adalah promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.

3. Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b)

Uji F untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pada Tabel Anova dapat dilihat pengaruh variabel independent pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap variabel dependen pengembangan karier pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat. secara simultan/bersama. Berdasarkan Tabel 4.19, menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program komputasi *SPSS for Windows release 19.00* diperoleh F hitung = 55.477 dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan hasil, maka ***hipotesis 1*** yang menyatakan **terdapat pengaruh signifikan pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat, diterima.**

4. Uji Beta (Dominasi)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independent (X) yaitu: variabel-variabel pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/dependent (Y), yaitu variabel pengembangan karier pegawai dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta *standardized* tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam Tabel 4.19.

Berdasarkan hasil nilai beta *standardized* diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan, maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap pengembangan karier pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah variabel mutasi (X_3), diperoleh 0.492.

Berdasarkan hasil tersebut, maka ***hipotesis 2*** yang menyatakan **variabel yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah mutasi, diterima.**

5. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Derajat hubungan antar pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari harga korelasi secara simultan dengan nilai R square sebesar 0.760. Ini mengindikasikan bahwa kuat pengaruh secara bersama-sama variabel pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai masuk dalam kategori kuat. Besarnya pengaruh pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan dapat diketahui dari harga koefisien determinasi simultan (R^2) yang menunjukkan secara bersama-sama pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan memiliki pengaruh sebesar 76.0% terhadap pengembangan karier

pegawai. Sedangkan selebihnya sebesar 24.0% adalah pengaruh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model ini.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, selanjutnya akan dibahas hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pendidikan

Dari hasil uji t anova didapatkan hasil bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai, hal ini terlihat dari nilai t hitung untuk variabel pendidikan terhadap pengembangan karier pegawai diperoleh 3.046 dengan harga signifikansi 0.003 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Hal ini berarti bahwa semakin baik proses pendidikan maka pengembangan karier pegawai akan semakin meningkat. Tingkat pendidikan pegawai mempunyai pengaruh dalam bekerja serta bermanfaat terhadap kinerja pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Martoyo (2007: 19), yang menyatakan bahwa pendidikan mempunyai pengaruh langsung yang dengan cepat merubah cara berpikir seseorang dengan penambahan ilmu pengetahuan seseorang dapat bersikap simpatik dan berpandangan luas.

Pegawai pada kantor Bappeda, proses pengembangan karier pegawai utamanya dalam kenaikan pangkat dan golongan, juga untuk mengemban jabatan tertentu harus sesuai dengan aturan kepegawaian dimana tingkat pendidikan menjadi standar dan syarat untuk menduduki pangkat dan golongan yang sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai. Pengembangan karier pegawai khususnya dalam hal

menduduki suatu jabatan dibutuhkan suatu keahlian dalam hal kepemimpinan dan kemampuan manajemen, serta kemampuan untuk memahami aturan – aturan hukum yang berlaku. Berdasarkan tugas fungsi Bappeda sebagai perencanaan pembangunan membutuhkan pegawai dengan spesifikasi dasar pendidikan yang beragam karena terkait dengan semua sektor pembangunan. Bappeda harus memiliki pegawai yang memadai dalam hal perencanaan bidang pemerintahan, perencanaan infrastruktur dan prasarana, serta dalam bidang ekonomi dan sosial budaya agar pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat dapat berlangsung dengan baik.

Tingkat pendidikan seorang pegawai merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pola pikir sebagai seorang pejabat dalam hal kepemimpinan, kemampuan manajemen, dan analisa lain yang dibutuhkan seorang pejabat. Hal ini sejalan dengan dengan pendapat Martoyo (2007: 21) yang menyatakan bahwa pendidikan memiliki suatu efek yang langsung berdampak terhadap cara berpikir seseorang dalam memahami lingkungan kerja dengan mengelola suatu fungsi manajemen, dimana dasar-dasar pemahaman manajemen tersebut dapat diperoleh melalui lembaga pendidikan baik formal maupun informal.

2. Pelatihan

Dari hasil uji t anova didapatkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai, hal ini terlihat dari nilai t hitung untuk variabel pelatihan terhadap pengembangan karier pegawai diperoleh 5.460 dengan harga signifikansi 0.000, ini menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Hal ini berarti bahwa semakin baik proses pelatihan maka pengembangan karier pegawai akan semakin meningkat.

Para pegawai yang diberikan kesempatan untuk mengikuti program diklat akan memiliki peluang untuk mengembangkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi. Ini berarti dengan adanya diklat, kualitas kerja yang dimiliki akan menjadi semakin baik sehingga instansi yakin apabila pegawai tersebut diberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar maka mereka akan mampu melaksanakannya dengan baik karena kemajuan karir seseorang berarti adanya tambahan wewenang dan tanggung jawab terhadap pegawai itu sendiri.

Pergerakan posisi ini dapat dikatakan sebagai pergerakan karir seorang pegawai yang dapat mencerminkan kualitas dari pegawai bersangkutan, karena untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya, pegawai disyaratkan atau dituntut untuk dapat menguasai berbagai keterampilan, pengetahuan dan kemampuannya. Salah satu cara yang dinyatakan paling penting dan efektif serta berpengaruh dalam pengembangan karir adalah dengan memberikan pendidikan dan latihan yang selanjutnya disebut dengan diklat. Menurut Soeprihanto (2009: 87) program diklat dimaksudkan untuk memperbaiki kemampuan baik dalam peningkatan pengetahuan maupun penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan. Menurut Olaniyan dan Ojo (2008) pelatihan adalah pengembangan sistematis pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh pegawai untuk melakukan tugas atau pekerjaan.

Secara umum pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat yang mempunyai prestasi kerja sangat baik, dapat dipromosikan ke jenjang karir yang lebih tinggi, sedangkan pegawai yang mempunyai prestasi kerja cukup dan atau kurang baik, perlu menjalani pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan tugasnya.

Adapun diklat yang diselenggarakan oleh Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah: (1) Diklat yang diselenggarakan oleh instansi di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, dengan tujuan untuk meningkatkan keahlian teknis di bidang administrasi, kepegawaian, hukum, keuangan, perencanaan dan penganggaran. (2) Diklat yang diselenggarakan oleh instansi/lembaga swasta di luar lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Pelaksanaan diklat jenis ini pada umumnya berkaitan dengan sosialisasi aturan maupun sistem baru.

3. Mutasi

Dari hasil uji t anova didapatkan hasil mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai, hal ini terlihat dari nilai t hitung untuk variabel mutasi terhadap pengembangan karier pegawai diperoleh 7.680 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Hal ini berarti bahwa semakin baik proses mutasi maka pengembangan karier pegawai akan semakin meningkat.

Pendidikan dan pelatihan seperti yang sebelumnya dibahas perlu ditunjang dengan pengalaman serta suasana kerja yang kondusif agar dapat mengimplementasikan dengan baik kemampuan dan kapasitas yang telah diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan. Pergeseran atau mutasi pegawai dapat dilaksanakan karena tuntutan promosi jabatan dalam struktur organisasi kepegawaian dan juga untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dengan pertimbangan menempatkan seorang pegawai sesuai dengan bidang kemampuannya. Saydam (2004: 100) menyatakan bahwa pada dasarnya mutasi dapat terjadi disebabkan oleh keinginan perusahaan/organisasi atau keinginan karyawan yang bersangkutan. Suatu mutasi

karyawan yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan organisasi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan antara lain: usaha organisasi/perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan pegawai, kemampuan yang dimiliki pegawai kurang sesuai dengan kualifikasi pendidikan atau pelatihan, lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sistem dan prosedur kerja yang berubah, serta sebagai sanksi bagi pegawai atau karyawan yang bersangkutan.

Bappeda Provinsi Sulawesi Barat secara berkala maupun atas pertimbangan tertentu melakukan persegeran bagi pegawai khususnya staf dalam lingkup Bappeda Provinsi Sulawesi Barat sendiri. Hal ini dilakukan juga dengan maksud menambah pengetahuan dan dan pengalaman kerja pegawai serta untuk memberikan suasana baru agar tidak terjadi kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Saydam (2004: 101), yang menyatakan bahwa mutasi dapat pula disebabkan atas permintaan karyawan sendiri dengan alasan pribadi dan keluarga, kesehatan, lingkungan kerja yang cocok, hubungan kerja yang kurang harmonis, beban tugas yang dirasa terlalu berat, serta tingkat pendidikan yang berubah. Namun demikian, pada dasarnya yang menjadi tujuan mutasi karyawan itu antara lain adalah menempatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan, upaya pengembangan karyawan, serta sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan karyawan dan organisasi. Mutasi adalah upaya-upaya kebijakan organisasi yang dilakukan secara terkoordinasi, terbina dan terarah dalam melihat suatu kepentingan perubahan dalam melakukan pemindahan karyawan untuk memberikan pengalaman dan peluang bagi

karyawan dalam mengembangkan kemampuannya dalam suatu bidang atau unit kerja.

Pergeseran atau mutasi dalam rangka promosi jabatan didukung oleh Bappeda Provinsi Sulawesi Barat dengan mengajukan promosi bagi pegawai yang telah memenuhi persyaratan kepangkatan dan mempunyai prestasi dan kapasitas untuk dipromosikan. Dalam hal pengembangan karier, Bappeda Provinsi Sulawesi Barat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja dan kinerja, salah satunya dengan melakukan mutasi atau pergeseran untuk menambah pengalaman dan pengetahuan serta kesempatan untuk mengembangkan wawasan dalam setiap bidang atau unit kerja.

4. Promosi Jabatan

Dari hasil uji t anova didapatkan hasil promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai, hal ini terlihat dari nilai t hitung untuk variabel promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai diperoleh 3.045 dengan harga signifikansi 0.003 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Hal ini berarti bahwa semakin baik proses promosi jabatan maka pengembangan karier pegawai akan semakin meningkat.

Menurut Panggabean (2002), keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku sumber daya manusianya. Mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Sedangkan promosi adalah proses pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian mutasi dan promosi merupakan kegiatan

rutin perusahaan untuk mengembangkan karir pegawai dan melaksanakan prinsip the right man in the right place atau orang yang tepat pada tempat yang tepat.

Melalui program mutasi, promosi jabatan dan pengembangan karir suatu organisasi dapat mengharapkan pegawainya untuk dapat bekerja dengan lebih baik, lebih berprestasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Program mutasi pegawai di lingkungan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat dilaksanakan untuk memenuhi tujuan pokok yaitu mengisi jabatan-jabatan yang kosong. Namun demikian Bappeda Provinsi Sulawesi Barat belum dapat secara keseluruhan menjalankan kebijakan tersebut, karena dibutuhkan dana yang cukup besar dalam memutasikan pegawai. Promosi jabatan di lingkungan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat dilaksanakan untuk meningkatkan penggunaan pegawai secara efektif dan efisien baik ditinjau dari sisi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat sendiri maupun pegawai yang bersangkutan.

5. Pengembangan Karier

Pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan selain mempunyai pengaruh masing – masing terhadap pengembangan karir juga berdasarkan hasil perhitungan uji F, diperoleh $F_{hitung} = 55.477$ dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Harga signifikansi yang kurang dari 0.05 ini, menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} yang diperoleh tersebut signifikan, maka dengan demikian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karir pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.

Mathis dan Jackson (2007: 251) menyatakan SDM dalam organisasi perlu dididik, dilatih dan dimutasi untuk mewujudkan efektivitas pengembangan karir.

Secara keseluruhan dapat dipahami bahwa pengembangan karier dalam suatu perusahaan pada dasarnya dikembangkan atas empat fokus yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan. Pendapat ini mempertegas hasil penelitian ini dimana pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan memiliki peran yang penting dalam proses pengembangan karier pegawai pada Bappeda Provinsi Sulawesi Barat.

Besarnya pengaruh pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan dapat diketahui dari harga koefisien determinasi simultan (R^2) yang menunjukkan secara bersama-sama pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan memiliki pengaruh sebesar 76.0% terhadap pengembangan karier pegawai. Sedangkan selebihnya sebesar 24.0% adalah pengaruh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model ini. Mathis dan Jackson (2007: 27) mendefinisi pengembangan karier sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Dalam hal ini SDM berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Tersedianya SDM yang memadai serta adanya harapan dan jaminan bagi pengembangan karier pegawai akan akan menjadikan Bappeda Provinsi Sulawesi Barat sebagai lembaga yang handal dalam perencanaan pembangunan.

Pandangan Hasibuan (2011: 88), yang menyatakan bahwa pengembangan karier mengacu pada masalah staf dan personil dalam proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir. Pengembangan karier merupakan segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Berdasarkan hasil penelitian ini maka Bappeda Provinsi Sulawesi Barat perlu meningkatkan apa yang telah

dilakukan selama ini bagi para pegawai, untuk pengembangan SDM melalui peningkatan kapasitas dengan memberi kesempatan untuk peningkatan dalam hal pendidikan dan pelatihan, juga dalam hal mutasi dan promosi jabatan agar dilakukan dengan regulasi yang lebih baik dengan prinsip keadilan sesuai dengan prosedur, peraturan serta Undang-Undang yang berlaku dan obyektivitas dalam penilaian terhadap kinerja pegawai.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, selanjutnya akan dijelaskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat. Implikasinya pengembangan karir pegawai di kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat harus memperhatikan tingkat pendidikan pegawai, peningkatan frekuensi pelatihan bagi pegawai, mutasi dan promosi jabatan yang sesuai dengan penilaian yang obyektif tentang kinerja pegawai.
2. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai pada kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat adalah mutasi. Implikasinya mutasi harus sesuai dengan prosedur, peraturan serta Undang-undang yang berlaku dan obyektivitas dalam penilaian terhadap kinerja pegawai.

B. Saran

Adapun saran-saran penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Bappeda Provinsi Sulawesi Barat perlu memperhatikan dan meningkatkan pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi jabatan para pegawai dalam jajarannya, karena faktor-faktor tersebut penting dan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap pengembangan karier pegawai.
2. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambahkan variabel independen lain yang dapat memberi pengaruh pada pengembangan karier

pegawai agar dapat lebih melengkapi penelitian ini, karena masih ada variabel-variabel independen lain diluar penelitian ini yang mungkin bisa mempengaruhi pengembangan karier pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, D, 1999. *Pengukuran komitmen karyawan dalam aktivitas kerja*. Jakarta: Penerbit Harvarindo
- Cooper, D.R. dan C.W. Emory. 2004. *Metode penelitian bisnis*. Alih Bahasa: Widyono Soetjipto dan Uka Wikarya. Jilid 2. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga
- Cory, C., and Bruno, G., 1999. *Managing loyalty appraisal system*. Strathclyde Business School, UK.
- Dharma, S. 2009. *Manajemen kinerja falsafah teori dan penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Feldam, C., 2005. *The good perspective of HRM*. Ohio: Prentice Hall University Press.
- Follet, M., 2010. *Human resource management in quality and quantity*, <http://humanresource.com>.
- Ghozali, I., 2013. *Aplikasi analisis multivariat dengan program IBM SPSS 21. Edisi 7*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J.F., 2002. *Human resource management in survive of company* (pp. 289-308). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Gomes, 2003, *Human resource management handbook*. Published by Ohio University Press.,
- Gulick, J., 2010. *Human resource management: Prestation perspektif*. <http://humanresource.com>.
- Handoko, H.T., 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPF
- Hasbullah. 2010, *Dasar ilmu manajemen SDM*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Hasibuan, SP. Malayu, 2011. *Manajemen SDM*. Jakarta: Penerbit Grafika
- I Gusti Ngurah Widia Nugraha dan Anak Agung Ayu Sriathi. 2014. *Pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja dan pengembangan karir pada karyawan Baleka Beach Resort Badung*
- Irianto, A., 2010. *Statistika konsep, dasar, aplikasi, dan pengembangannya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Malhotra, N.K., 2010. *Marketing research an applied orientation*. New Jersey: Pearson

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Perilaku dan kinerja organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Manullang, M, 1994, *Management personalia*. Jakarta, Ghalia Indonesia
- Marlina, H., 2013. *Analisis pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar*. Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. repository.uin-suska.ac.id/9091/1/2013_201317ADN.pdf
- Martoyo, M, 1999, *Manajemen sumber daya manusia*, (Edisi Revisi). Jakarta, PT Bumi Aksara.
- Mathis, R.L., dan Jackson, J., 2007. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Moekijat, 2010, *Manajemen tenaga kerja dan hubungan kerja*. Bandung: Pionir Jaya
- Nawawi, H, 1999. *Pengembangan karir untuk peningkatan kualitas SDM*. Surabaya: Penerbit Setia Ilmu
- Nicholas, J.L., 2002. *Organisasi dan manajemen*. Terjemahan: Djarkasih, Edisi Keempat, Jakarta: Erlangga
- Nisbith, Zenith, 2003. *Development career theories for organization*. <http://www.journalmotivation.com.id>.
- Noni, K., 2010. *Pengaruh pendidikan dan pelatihan serta prestasi kerja terhadap pengembangan karir pegawai pada Kantor Bupati Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara*. repository.usu.ac.id
- Notoatmodjo S, 2010, *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ojo, L.B., & Olaniyan, D.A. 2008. Effective Time Management in Organization *panacea or placebo*. *Euro Journals Publishing, Inc.* 24: 127-133
- Panggabean, M.S., 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Priyatno, D., 2008. *Mandiri belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom
- Reza, M., 2008. *Pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karir pegawai (Studi kasus Kejaksaan Tinggi Jawa Barat)*. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor. repository.ipb.ac.id/jspui/bitstream/123456789/18071/3/H08mre.pdf
- Rivai, 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Sastrohadiwiryo, S.B., 2005. *Manajemen tenaga kerja indonesia pendekatan administratif dan operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Saydam, G., 2004, *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Toko Agung.

- Schein, S., 2004. *Human resource quality and competence*. <http://humanresource.com>.
- Siagian, P. S., 2000. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Simamora, H., 2005. *Marketing management*. USA: Mc-Graw Hill Companies Inc.
- Soeprihanto, 2009, *Pengantar bisnis: Dasar-dasar sumber daya perusahaan*, Ed: 5. Yogyakarta: Liberty
- Stockholm, B., 1998. *Motivation of human resource*. New York: Published by Wiley and Sons
- Sugiyono, 2008. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Widana, I.D.A., 2008. *Pengaruh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berdasarkan penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi*



Regression

Notes

	Output Created	14-May-2016 12:19:39
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1 x2 x3 x4.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.031
	Memory Required	2748 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Promosi Jabatan (x4), Mutasi (x3), Pendidikan (x1), Pelatihan (x2) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.872 ^a	.760	.746	.529

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (x4), Mutasi (x3), Pendidikan (x1), Pelatihan (x2)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.093	4	15.523	55.477	.000 ^a
	Residual	19.587	70	.280		
	Total	81.680	74			

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (x4), Mutasi (x3), Pendidikan (x1), Pelatihan (x2)

b. Dependent Variable: Pengembangan Karir (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.228	1.144		5.446	.000
	Pendidikan (x1)	.150	.049	.224	3.046	.003
	Pelatihan (x2)	.297	.054	.403	5.460	.000
	Mutasi (x3)	.254	.033	.492	7.680	.000
	Promosi Jabatan (x4)	.190	.062	.219	3.045	.003

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir (Y)

Crosstabs

Notes

Input	Output Created	14-May-2016 13:59:48
	Comments	
	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\tabel frekuensi.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	375
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
	Syntax	CROSSTABS /TABLES=x1 BY Jwb /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.011
	Dimensions Requested	2

Notes

	Output Created	14-May-2016 13:59:48
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lamatabel frekuensi.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	375
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
	Syntax	CROSSTABS /TABLES=x1 BY Jwbn /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.011
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174762

x1 * Jawaban Responden Crosstabulation

Count

		Jawaban Responden			Total
		3.00	4.00	5.00	
x1	x11	23	42	10	75
	x12	33	12	30	75
	x13	29	38	8	75
	x14	22	47	6	75
	Total	107	139	54	300

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:00:06
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lamatabel frekuensi.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	375

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
	Syntax	CROSSTABS /TABLES=x2 BY jwbn2 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.019
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174762

x2 * Jawaban Responden Crosstabulation

Count

		Jawaban Responden			Total
		3.00	4.00	5.00	
x2	x21	23	52	0	75
	x22	30	5	40	75
	x23	49	18	8	75
	x24	43	25	7	75
	Total	145	100	55	300

Notes

Input	Output Created	14-May-2016 14:00:23
	Comments	
	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\tabel frekuensi.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
Missing Value Handling	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	375
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Resources	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
	Syntax	CROSSTABS /TABLES=VAR00006 BY VAR00005 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.013
	Dimensions Requested	2

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:00:23
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\tabel frekuensi.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	375
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
	Syntax	CROSSTABS /TABLES=VAR00006 BY VAR00005 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.013
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174762

x3 * Jawaban Responden Crosstabulation

Count

		Jawaban Responden			Total
		3.00	4.00	5.00	
x3	x31	23	17	35	75
	x32	42	21	12	75
	x33	44	15	16	75
	x34	0	34	41	75
	x35	0	41	34	75
	Total	109	128	138	375

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:00:55
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\tabel frekuensi.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	375

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
	Syntax	CROSSTABS /TABLES=VAR00008 BY VAR00007 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.009
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174762

x4 * Jawaban Responden Crosstabulation

Count

		Jawaban Responden			Total
		3.00	4.00	5.00	
x4	x41	7	40	28	75
	x42	37	13	25	75
	x43	12	44	19	75
	x44	2	53	20	75
	x45	33	17	25	75
	Total	91	167	117	375

Notes

Input	Output Created	14-May-2016 14:01:08
	Comments	
	Data	D:\tesis sulbar ut\nama\tabel frekuensi.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
Missing Value Handling	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	375
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Resources	Syntax	CROSSTABS /TABLES=VAR00002 BY VAR00001 /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.013

Dimensions Requested	2
Cells Available	174762

y * Jawaban Responden Crosstabulation

Count

		Jawaban Responden			
		3.00	4.00	5.00	Total
y	y11	3	39	33	75
	y12	0	29	46	75
	y13	0	45	30	75
	y14	0	57	18	75
	y15	0	67	8	75
	Total	3	237	135	375

Correlations

Notes	
Input	Output Created 14-May-2016 14:03:48 Comments Data D:\tesis sulbar ut>Nama\robert.sav Active Dataset DataSet1 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data File 75
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing. Cases Used Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Resources	Syntax CORRELATIONS /VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE. Processor Time 0:00:00.016 Elapsed Time 0:00:00.046

Correlations

		x11	x12	x13	x14	Pendidikan (x1)
x11	Pearson Correlation	1	-.217	-.182	.372**	.346**
	Sig. (2-tailed)		.062	.117	.001	.002
	N	75	75	75	75	75
x12	Pearson Correlation	-.217	1	.117	.467**	.720**

	Sig. (2-tailed)	.062		.319	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
x13	Pearson Correlation	-.182	.117	1	-.090	.375**
	Sig. (2-tailed)	.117	.319		.444	.001
	N	75	75	75	75	75
x14	Pearson Correlation	.372**	.467**	-.090	1	.759**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.444		.000
	N	75	75	75	75	75
Pendidikan (x1)	Pearson Correlation	.346**	.720**	.375**	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.000	
	N	75	75	75	75	75

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

```
RELIABILITY /VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes		14-May-2016 14:04:10
Input	Output Created	
	Comments	
	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	75
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	0:00:00.015
	Elapsed Time	0:00:00.016

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.680	5

```
CORRELATIONS /VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes	
Output Created	14-May-2016 14:04:32
Comments	
Input	
Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	75
Missing Value Handling	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	<pre>CORRELATIONS /VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.</pre>
Resources	
Processor Time	0:00:00.016
Elapsed Time	0:00:00.015

Correlations

		x21	x22	x23	x24	Pelatihan (x2)
x21	Pearson Correlation	1	-.028	.146	-.089	.335
	Sig. (2-tailed)		.810	.212	.446	.003
	N	75	75	75	75	75
x22	Pearson Correlation	-.028	1	.502	-.257	.788

	Sig. (2-tailed)	.810		.000	.026	.000
	N	75	75	75	75	75
x23	Pearson Correlation	.146	.502**	1	-.407**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.212	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75	75
x24	Pearson Correlation	-.089	-.257*	-.407**	1	.069
	Sig. (2-tailed)	.446	.026	.000		.559
	N	75	75	75	75	75
Pelatihan (x2)	Pearson Correlation	.335**	.788**	.678**	.069	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.559	
	N	75	75	75	75	75

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

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

```
RELIABILITY /VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes	
Output Created	14-May-2016 14:05:00
Comments	
Input	
Data	D:\tesis sulbar utl lama\robert.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	75
Matrix Input	
Missing Value Handling	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	
Processor Time	0:00:00.000
Elapsed Time	0:00:00.000

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	5

```
CORRELATIONS /VARIABLES=x31 x32 x33 x34 x35 x3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		Notes
Input	Output Created	14-May-2016 14:05:16
	Comments	
	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
Missing Value Handling	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=x31 x32 x33 x34 x35 x3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.031

Correlations

		x31	x32	x33	x34
x31	Pearson Correlation	1	-.025	-.162	.664**
	Sig. (2-tailed)		.833	.166	.000
	N	75	75	75	75

x32	Pearson Correlation	-.025	1	.653**	.086
	Sig. (2-tailed)	.833		.000	.464
	N	75	75	75	75
x33	Pearson Correlation	-.162	.653**	1	.043
	Sig. (2-tailed)	.166	.000		.714
	N	75	75	75	75
x34	Pearson Correlation	.664**	.086	.043	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.464	.714	
	N	75	75	75	75
x35	Pearson Correlation	-.664**	-.086	-.043	-1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.464	.714	.000
	N	75	75	75	75
Mutasi (x3)	Pearson Correlation	.274*	.446**	.523**	.722
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75

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

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

Correlations

		x35	Mutasi (x3)
x31	Pearson Correlation	-.664**	.274*
	Sig. (2-tailed)	.000	.017
	N	75	75
x32	Pearson Correlation	-.086	.446**
	Sig. (2-tailed)	.464	.000
	N	75	75
x33	Pearson Correlation	-.043	.523**
	Sig. (2-tailed)	.714	.000
	N	75	75
x34	Pearson Correlation	-1.000**	.722
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	75	75
x35	Pearson Correlation	1	.859
	Sig. (2-tailed)		.817
	N	75	75
Mutasi (x3)	Pearson Correlation	.859	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

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

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

RELIABILITY /VARIABLES=x31 x32 x33 x34 x35 x3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:06:59
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x31 x32 x33 x34 x35 x3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.000

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	6

CORRELATIONS /VARIABLES=x41 x42 x43 x44 x45 x4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:08:09
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=x41 x42 x43 x44 x45 x4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	0:00:00.015
	Elapsed Time	0:00:00.015

Correlations

		x41	x42	x43	x44
x41	Pearson Correlation	1	.296*	.170	-.310**
	Sig. (2-tailed)		.010	.146	.007
	N	75	75	75	75
x42	Pearson Correlation	.296*	1	.120	.088
	Sig. (2-tailed)	.010		.306	.451
	N	75	75	75	75
x43	Pearson Correlation	.170	.120	1	.014
	Sig. (2-tailed)	.146	.306		.906
	N	75	75	75	75
x44	Pearson Correlation	-.310**	.088	.014	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.451	.906	
	N	75	75	75	75
x45	Pearson Correlation	-.215	-.568**	-.390**	-.097
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.001	.408
	N	75	75	75	75
Promosi Jabatan (x4)	Pearson Correlation	.545**	.583**	.427**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.034
	N	75	75	75	75

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

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

Correlations

	x45	Promosi Jabatan (x4)

x41	Pearson Correlation	-.215	.545**
	Sig. (2-tailed)	.064	.000
	N	75	75
x42	Pearson Correlation	-.568**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	75	75
x43	Pearson Correlation	-.390**	.427**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	75	75
x44	Pearson Correlation	-.097	.512*
	Sig. (2-tailed)	.408	.000
	N	75	75
x45	Pearson Correlation	1	.536
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
Promosi Jabatan (x4)	Pearson Correlation	.536	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

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

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

```
RELIABILITY /VARIABLES=x41 x42 x43 x44 x45 x4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Input	Output Created	14-May-2016 14:14:56
	Comments	
	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x41 x42 x43 x44 x45 x4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	0:00:00.015

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:14:56
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x41 x42 x43 x44 x45 x4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	0:00:00.015
	Elapsed Time	0:00:00.014

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.650	6

CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:15:30
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\lama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	0:00:00.046
	Elapsed Time	0:00:00.062

Correlations

		y1	y2	y3	y4
y1	Pearson Correlation	1	.126	.289*	-.397**
	Sig. (2-tailed)		.282	.012	.000
	N	75	75	75	75
y2	Pearson Correlation	.126	1	.257*	-.003
	Sig. (2-tailed)	.282		.026	.983
	N	75	75	75	75
y3	Pearson Correlation	.289*	.257*	1	.051
	Sig. (2-tailed)	.012	.026		.664
	N	75	75	75	75
y4	Pearson Correlation	-.397**	-.003	.051	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.983	.664	
	N	75	75	75	75
y5	Pearson Correlation	-.244*	-.080	-.018	-.194
	Sig. (2-tailed)	.035	.493	.881	.095
	N	75	75	75	75
Pengembangan Karir (Y)	Pearson Correlation	.501**	.631**	.762**	.592
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75

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

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

Correlations

		y5	Pengembangan Karir (Y)
y1	Pearson Correlation	-.244*	.501**

	Sig. (2-tailed)	.035	.000
	N	75	75
y2	Pearson Correlation	-.080	.631
	Sig. (2-tailed)	.493	.000
	N	75	75
y3	Pearson Correlation	-.018	.762
	Sig. (2-tailed)	.881	.000
	N	75	75
y4	Pearson Correlation	-.194	.592
	Sig. (2-tailed)	.095	.000
	N	75	75
y5	Pearson Correlation	1	.808
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
Pengembangan Karir (Y)	Pearson Correlation	.808	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

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

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

Reliability

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:20:00
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\nama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.014

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.604	6

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1 x2
x3 x4.
```

Regression

Notes

	Output Created	14-May-2016 14:37:46
	Comments	
Input	Data	D:\tesis sulbar ut\nama\robert.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	75
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1 x2 x3 x4.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.016
	Memory Required	2748 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Promosi Jabatan (x4), Mutasi (x3), Pendidikan (x1), Pelatihan (x2) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.872 ^a	.760	.746	.529

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (x4), Mutasi (x3), Pendidikan (x1), Pelatihan (x2)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.093	4	15.523	55.477	.000 ^a
	Residual	19.587	70	.280		
	Total	81.680	74			

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (x4), Mutasi (x3), Pendidikan (x1), Pelatihan (x2)

b. Dependent Variable: Pengembangan Karir (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.228	1.144		5.446	.000
	Pendidikan (x1)	.150	.049	.224	3.046	.003
	Pelatihan (x2)	.297	.054	.403	5.460	.000
	Mutasi (x3)	.254	.033	.492	7.680	.000
	Promosi Jabatan (x4)	.190	.062	.219	3.045	.003

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir (Y)

KUISIONER PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam rangka penulisan Tesis yang berjudul “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAWAI (Studi pada Kantor Bappeda Provinsi Sulawesi Barat)”.

Dalam pengisian kuisisioner ini, dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr/i dapat memilih salah satu dari kategori jawaban yang telah disediakan dengan memberikan tanda cek list (√) pada jawaban yang dianggap tepat. Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i akan dirahasiakan.

Atas kesediaan dan bantuan dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab kuesioner ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

A. Karakteristik Responden

1. Usia

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 21 – 30 Tahun | <input type="checkbox"/> 41 – 50 Tahun |
| <input type="checkbox"/> 31 – 40 Tahun | <input type="checkbox"/> > 51 Tahun |

2. Jenis kelamin

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pria | <input type="checkbox"/> Wanita |
|-------------------------------|---------------------------------|

3. Pendidikan

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Doktor/S3 | <input type="checkbox"/> Magister/S2 |
| <input type="checkbox"/> Sarjana/S1 | <input type="checkbox"/> Diploma 3 |
| <input type="checkbox"/> Diploma 2 | <input type="checkbox"/> SLTA |

4. Golongan

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Golongan IV | <input type="checkbox"/> Golongan III |
| <input type="checkbox"/> Golongan II | <input type="checkbox"/> Golongan I |

B. Variabel Penelitian

Bacalah semua pernyataan ini dengan cermat. Pilih dan beri tanda silang (X) pada nomor yang paling menggambarkan kondisi yang paling sesuai dengan tempat kerja anda.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS),

2 = Tidak Setuju (TS),

3 = Netral (N),

4 = Setuju (S),

5 = Sangat Setuju (SS)

1. Variabel Pendidikan (X1)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan pendidikan. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Tingkat pendidikan pegawai merupakan salah satu syarat utama dalam pengembangan karir pegawai (X11)	1	2	3	4	5
2	Pendidikan yang ditempuh oleh pegawai bermanfaat terhadap kinerja pekerjaannya (X12)	1	2	3	4	5
3	Tingkat pendidikan seorang pegawai berpengaruh dalam bekerja (X13)	1	2	3	4	5
4	Adanya penyesuaian tingkat pendidikan terhadap pangkat dan golongan dalam pengembangan karir pegawai (X14)	1	2	3	4	5

2. Variabel Pelatihan (X2)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan pelatihan. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Mengikuti pelatihan-pelatihan merupakan salah satu syarat utama dalam pengembangan karir pegawai (X21)	1	2	3	4	5
2	Dengan mengikuti pelatihan-pelatihan akan berpengaruh terhadap perkembangan karir seorang pegawai (X22)	1	2	3	4	5
3	Pelatihan yang diadakan oleh Bappeda Sulbar sesuai dengan tupoksi pekerjaan saya (X23)	1	2	3	4	5
4	Pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai efektif dalam menunjang pengembangan karir (X24)	1	2	3	4	5

3. Variabel Mutasi (X3)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan mutasi. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Mutasi sangat diperlukan dalam struktur organisasi (X31)	1	2	3	4	5
2	Mutasi dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan pegawai (X32)	1	2	3	4	5
3	Mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja (X33)	1	2	3	4	5
4	Mutasi dilaksanakan untuk menempatkan seorang pegawai dibidang yang sesuai dengan kemampuannya (X34)	1	2	3	4	5
5	Dengan adanya mutasi akan berpengaruh terhadap perkembangan karir seorang pegawai (X35)	1	2	3	4	5

4. Variabel Promosi Jabatan (X4)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan promosi jabatan. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Mempromosikan seorang pegawai merupakan keputusan strategis dalam organisasi (X41)	1	2	3	4	5
2	Dalam memberikan promosi kepada pegawai perlu diperhatikan syarat-syaratnya (X42)	1	2	3	4	5
3	Evaluasi yang rutin, lengkap dan objektif merupakan bahan siapa yang berhak dipromosikan (X43)	1	2	3	4	5
4	Dalam memberikan promosi hendaknya tidak membedakan pegawai (X44)	1	2	3	4	5
5	Promosi diberikan kepada pegawai berdasarkan kemampuannya (X45)	1	2	3	4	5

5. Variabel Pengembangan Karier (Y)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan pengembangan karier. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Kemajuan dalam meniti karir didasarkan pada prinsip keadilan (Y1)	1	2	3	4	5
2	Kemajuan karir dapat menimbulkan adanya peluang untuk dipromosikan (Y2)	1	2	3	4	5
3	Kinerja memuaskan pasti perkembangan karir sangat baik (Y3)	1	2	3	4	5
4	Pengembangan karir dapat mendorong untuk berbuat sesuatu yang lebih besar (Y4)	1	2	3	4	5
5	Pengembangan karir dapat melihat potensi yang terpendam dalam diri pegawai (Y5)	1	2	3	4	5



robert.sav

	x11	x12	x13	x14	x1	x21
1	4.0	5.0	3.0	5.0	17.0	3.0
2	4.0	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0
3	5.0	4.0	3.0	4.0	16.0	3.0
4	4.0	3.0	4.0	3.0	14.0	4.0
5	5.0	3.0	3.0	4.0	15.0	4.0
6	4.0	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0
7	4.0	3.0	4.0	3.0	14.0	4.0
8	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
9	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0
10	5.0	3.0	3.0	4.0	15.0	4.0
11	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
12	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	4.0
13	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	3.0
14	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	3.0
15	5.0	3.0	3.0	4.0	15.0	4.0
16	4.0	5.0	3.0	5.0	17.0	3.0
17	4.0	5.0	3.0	5.0	17.0	3.0
18	4.0	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0
19	4.0	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0
20	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
21	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
22	5.0	4.0	3.0	4.0	16.0	4.0
23	4.0	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0
24	4.0	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0
25	4.0	4.0	4.0	3.0	15.0	3.0
26	4.0	4.0	4.0	3.0	15.0	3.0
27	4.0	4.0	4.0	3.0	15.0	3.0
28	3.0	4.0	4.0	3.0	14.0	3.0
29	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
30	3.0	4.0	4.0	3.0	14.0	3.0
31	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
32	3.0	4.0	4.0	3.0	14.0	3.0
33	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0
34	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0
35	4.0	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0
36	4.0	3.0	4.0	3.0	14.0	4.0
37	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
38	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0
39	5.0	3.0	3.0	4.0	15.0	4.0

7/18/16 9:03 AM

1/15

robert.sav

	x22	x23	x24	x2	x31	x32
1	5.0	4.0	3.0	15.0	5.0	3.0
2	5.0	3.0	3.0	15.0	4.0	3.0
3	4.0	4.0	3.0	14.0	5.0	5.0
4	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	5.0
5	4.0	4.0	4.0	16.0	5.0	3.0
6	5.0	5.0	3.0	17.0	5.0	3.0
7	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0	5.0
8	5.0	3.0	3.0	15.0	3.0	3.0
9	3.0	3.0	4.0	14.0	3.0	3.0
10	4.0	4.0	4.0	16.0	5.0	3.0
11	5.0	4.0	3.0	16.0	4.0	4.0
12	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	4.0
13	5.0	3.0	5.0	16.0	5.0	4.0
14	5.0	3.0	5.0	16.0	5.0	4.0
15	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	3.0
16	5.0	4.0	3.0	15.0	5.0	3.0
17	5.0	4.0	3.0	15.0	5.0	3.0
18	5.0	3.0	3.0	15.0	4.0	3.0
19	5.0	3.0	3.0	15.0	4.0	3.0
20	5.0	4.0	3.0	16.0	4.0	4.0
21	5.0	4.0	3.0	16.0	4.0	4.0
22	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	5.0
23	5.0	5.0	3.0	17.0	5.0	3.0
24	5.0	5.0	3.0	17.0	5.0	3.0
25	3.0	3.0	3.0	12.0	3.0	5.0
26	3.0	3.0	3.0	12.0	3.0	5.0
27	3.0	3.0	3.0	12.0	3.0	5.0
28	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0	3.0
29	5.0	3.0	3.0	15.0	3.0	3.0
30	3.0	3.0	3.0	12.0	3.0	4.0
31	5.0	3.0	3.0	15.0	3.0	3.0
32	3.0	3.0	3.0	12.0	3.0	4.0
33	3.0	3.0	4.0	14.0	3.0	3.0
34	3.0	3.0	4.0	14.0	3.0	3.0
35	5.0	5.0	3.0	17.0	5.0	3.0
36	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0	5.0
37	5.0	3.0	3.0	15.0	3.0	3.0
38	3.0	3.0	4.0	14.0	3.0	3.0
39	4.0	4.0	4.0	16.0	5.0	3.0

7/18/16 9:03 AM

2/15

robert.sav

	x33	x34	x35	x3	x41	x42
1	3.0	5.0	4.0	20.0	4.0	3.0
2	3.0	4.0	5.0	19.0	4.0	3.0
3	3.0	4.0	5.0	22.0	5.0	3.0
4	4.0	4.0	5.0	23.0	4.0	3.0
5	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	3.0
6	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0	5.0
7	5.0	5.0	4.0	19.0	4.0	5.0
8	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	5.0
9	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	4.0
10	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	5.0
11	5.0	5.0	4.0	22.0	5.0	5.0
12	4.0	5.0	4.0	22.0	5.0	5.0
13	4.0	5.0	4.0	22.0	4.0	5.0
14	4.0	5.0	4.0	22.0	5.0	5.0
15	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	5.0
16	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	4.0
17	3.0	5.0	4.0	20.0	4.0	5.0
18	3.0	4.0	5.0	19.0	4.0	4.0
19	3.0	4.0	5.0	19.0	4.0	4.0
20	5.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
21	5.0	4.0	5.0	22.0	4.0	5.0
22	3.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
23	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0	4.0
24	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0	5.0
25	4.0	5.0	4.0	17.0	5.0	4.0
26	4.0	5.0	4.0	17.0	5.0	4.0
27	4.0	4.0	5.0	21.0	5.0	3.0
28	5.0	4.0	5.0	21.0	3.0	3.0
29	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	3.0
30	5.0	4.0	5.0	21.0	5.0	3.0
31	3.0	4.0	5.0	18.0	5.0	3.0
32	5.0	4.0	5.0	21.0	4.0	3.0
33	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	3.0
34	3.0	4.0	5.0	18.0	3.0	3.0
35	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0	3.0
36	5.0	5.0	4.0	19.0	4.0	3.0
37	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	3.0
38	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	4.0
39	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	5.0

7/18/16 9:03 AM

3/15

robert.sav

	x43	x44	x45	x4	y1	y2
1	5.0	5.0	4.0	21.0	4.0	4.0
2	5.0	4.0	4.0	20.0	4.0	4.0
3	4.0	4.0	5.0	21.0	5.0	5.0
4	5.0	4.0	5.0	21.0	4.0	5.0
5	4.0	4.0	5.0	21.0	5.0	5.0
6	4.0	5.0	3.0	21.0	4.0	5.0
7	4.0	4.0	3.0	20.0	4.0	5.0
8	3.0	4.0	4.0	20.0	4.0	5.0
9	3.0	4.0	4.0	19.0	4.0	4.0
10	3.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
11	3.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
12	3.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
13	3.0	5.0	5.0	22.0	4.0	5.0
14	3.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
15	4.0	4.0	3.0	21.0	5.0	5.0
16	5.0	4.0	3.0	21.0	5.0	4.0
17	4.0	5.0	3.0	21.0	4.0	5.0
18	4.0	5.0	3.0	20.0	4.0	4.0
19	4.0	5.0	3.0	20.0	4.0	4.0
20	5.0	4.0	3.0	22.0	5.0	5.0
21	5.0	5.0	3.0	22.0	4.0	5.0
22	4.0	4.0	3.0	21.0	5.0	5.0
23	5.0	5.0	3.0	21.0	4.0	4.0
24	5.0	4.0	3.0	21.0	4.0	5.0
25	4.0	4.0	3.0	20.0	5.0	4.0
26	4.0	4.0	3.0	20.0	5.0	4.0
27	4.0	4.0	4.0	20.0	5.0	4.0
28	4.0	4.0	5.0	19.0	3.0	5.0
29	4.0	4.0	5.0	20.0	4.0	5.0
30	4.0	4.0	4.0	20.0	5.0	4.0
31	4.0	4.0	4.0	20.0	5.0	4.0
32	4.0	4.0	4.0	19.0	4.0	4.0
33	4.0	4.0	4.0	19.0	4.0	4.0
34	4.0	4.0	4.0	18.0	3.0	4.0
35	4.0	5.0	5.0	21.0	4.0	5.0
36	4.0	4.0	5.0	20.0	4.0	5.0
37	4.0	4.0	5.0	20.0	4.0	5.0
38	4.0	4.0	3.0	19.0	4.0	4.0
39	5.0	4.0	3.0	22.0	5.0	5.0

7/18/16 9:03 AM

4/15

robert.sav

	y3	y4	y5	y
1	5.0	5.0	4.0	22.0
2	5.0	4.0	4.0	21.0
3	4.0	4.0	4.0	22.0
4	5.0	4.0	4.0	22.0
5	4.0	4.0	4.0	22.0
6	4.0	5.0	4.0	22.0
7	4.0	4.0	4.0	21.0
8	4.0	4.0	4.0	21.0
9	4.0	4.0	4.0	20.0
10	5.0	4.0	5.0	24.0
11	5.0	4.0	4.0	23.0
12	5.0	4.0	4.0	23.0
13	5.0	5.0	4.0	23.0
14	5.0	4.0	4.0	23.0
15	4.0	4.0	4.0	22.0
16	5.0	4.0	4.0	22.0
17	4.0	5.0	4.0	22.0
18	4.0	5.0	4.0	21.0
19	4.0	5.0	4.0	21.0
20	5.0	4.0	4.0	23.0
21	5.0	5.0	4.0	23.0
22	4.0	4.0	4.0	22.0
23	5.0	5.0	4.0	22.0
24	5.0	4.0	4.0	22.0
25	4.0	4.0	4.0	21.0
26	4.0	4.0	4.0	21.0
27	4.0	4.0	4.0	21.0
28	4.0	4.0	5.0	21.0
29	4.0	4.0	4.0	21.0
30	4.0	4.0	4.0	21.0
31	4.0	4.0	4.0	21.0
32	4.0	4.0	5.0	21.0
33	4.0	4.0	4.0	20.0
34	4.0	4.0	5.0	20.0
35	4.0	5.0	4.0	22.0
36	4.0	4.0	4.0	21.0
37	4.0	4.0	4.0	21.0
38	4.0	4.0	4.0	20.0
39	5.0	4.0	5.0	24.0

7/18/16 9:03 AM

5/15

robert.sav

	x11	x12	x13	x14	x1	x21
40	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
41	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	4.0
42	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	3.0
43	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	3.0
44	5.0	3.0	3.0	4.0	15.0	4.0
45	4.0	5.0	3.0	5.0	17.0	3.0
46	4.0	5.0	3.0	5.0	17.0	3.0
47	4.0	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0
48	4.0	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0
49	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
50	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
51	5.0	4.0	3.0	4.0	16.0	4.0
52	4.0	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0
53	4.0	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0
54	4.0	4.0	4.0	3.0	15.0	3.0
55	4.0	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0
56	4.0	3.0	4.0	3.0	14.0	4.0
57	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
58	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0
59	5.0	3.0	3.0	4.0	15.0	4.0
60	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
61	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	4.0
62	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	3.0
63	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	3.0
64	5.0	3.0	3.0	4.0	15.0	4.0
65	4.0	5.0	3.0	5.0	17.0	3.0
66	3.0	4.0	4.0	3.0	14.0	3.0
67	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
68	3.0	4.0	4.0	3.0	14.0	3.0
69	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0
70	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0
71	4.0	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0
72	4.0	3.0	4.0	3.0	14.0	4.0
73	4.0	5.0	4.0	4.0	17.0	4.0
74	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0	4.0
75	3.0	5.0	4.0	4.0	16.0	3.0
76
77
78

7/18/16 9:03 AM

6/15

robert.sav

	x22	x23	x24	x2	x31	x32
40	5.0	4.0	3.0	16.0	4.0	4.0
41	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	4.0
42	5.0	3.0	5.0	16.0	5.0	4.0
43	5.0	3.0	5.0	16.0	5.0	4.0
44	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	3.0
45	5.0	4.0	3.0	15.0	5.0	3.0
46	5.0	4.0	3.0	15.0	5.0	3.0
47	5.0	3.0	3.0	15.0	4.0	3.0
48	5.0	3.0	3.0	15.0	4.0	3.0
49	5.0	4.0	3.0	16.0	4.0	4.0
50	5.0	4.0	3.0	16.0	4.0	4.0
51	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	5.0
52	5.0	5.0	3.0	17.0	5.0	3.0
53	5.0	5.0	3.0	17.0	5.0	3.0
54	3.0	3.0	3.0	12.0	3.0	5.0
55	5.0	5.0	3.0	17.0	5.0	3.0
56	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0	5.0
57	5.0	3.0	3.0	15.0	3.0	3.0
58	3.0	3.0	4.0	14.0	3.0	3.0
59	4.0	4.0	4.0	16.0	5.0	3.0
60	5.0	4.0	3.0	16.0	4.0	4.0
61	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	4.0
62	5.0	3.0	5.0	16.0	5.0	4.0
63	5.0	3.0	5.0	16.0	5.0	4.0
64	3.0	3.0	4.0	14.0	5.0	3.0
65	5.0	4.0	3.0	15.0	5.0	3.0
66	3.0	3.0	3.0	12.0	3.0	4.0
67	5.0	3.0	3.0	15.0	3.0	3.0
68	3.0	3.0	3.0	12.0	3.0	4.0
69	3.0	3.0	4.0	14.0	3.0	3.0
70	3.0	3.0	4.0	14.0	3.0	3.0
71	5.0	5.0	3.0	17.0	5.0	3.0
72	3.0	3.0	4.0	14.0	4.0	5.0
73	5.0	3.0	3.0	15.0	3.0	3.0
74	3.0	3.0	4.0	14.0	3.0	3.0
75	5.0	3.0	5.0	16.0	5.0	4.0
76
77
78

7/18/16 9:03 AM

7/15

robert.sav

	x33	x34	x35	x3	x41	x42
40	5.0	5.0	4.0	22.0	5.0	5.0
41	4.0	5.0	4.0	22.0	5.0	5.0
42	4.0	5.0	4.0	22.0	4.0	5.0
43	4.0	5.0	4.0	22.0	5.0	5.0
44	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	5.0
45	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	4.0
46	3.0	5.0	4.0	20.0	4.0	5.0
47	3.0	4.0	5.0	19.0	4.0	4.0
48	3.0	4.0	5.0	19.0	4.0	4.0
49	5.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
50	5.0	4.0	5.0	22.0	4.0	5.0
51	3.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
52	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0	4.0
53	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0	3.0
54	4.0	5.0	4.0	17.0	5.0	3.0
55	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0	3.0
56	5.0	5.0	4.0	19.0	4.0	3.0
57	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	3.0
58	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	3.0
59	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	3.0
60	5.0	5.0	4.0	22.0	4.0	3.0
61	4.0	5.0	4.0	22.0	4.0	3.0
62	4.0	5.0	4.0	22.0	3.0	3.0
63	4.0	5.0	4.0	22.0	3.0	3.0
64	3.0	5.0	4.0	20.0	5.0	3.0
65	3.0	5.0	4.0	20.0	3.0	5.0
66	5.0	4.0	5.0	21.0	5.0	3.0
67	3.0	4.0	5.0	18.0	5.0	3.0
68	5.0	4.0	5.0	21.0	4.0	3.0
69	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	3.0
70	3.0	4.0	5.0	18.0	3.0	3.0
71	3.0	5.0	4.0	16.0	4.0	3.0
72	5.0	5.0	4.0	19.0	4.0	3.0
73	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	3.0
74	3.0	4.0	5.0	18.0	4.0	4.0
75	4.0	5.0	4.0	22.0	3.0	3.0
76
77
78

7/18/16 9:03 AM

8/15

robert.sav

	x43	x44	x45	x4	y1	y2
40	5.0	4.0	3.0	22.0	5.0	5.0
41	5.0	4.0	3.0	22.0	5.0	5.0
42	5.0	5.0	3.0	22.0	4.0	5.0
43	5.0	4.0	3.0	22.0	5.0	5.0
44	4.0	4.0	3.0	21.0	5.0	5.0
45	5.0	4.0	3.0	21.0	5.0	4.0
46	4.0	5.0	3.0	21.0	4.0	5.0
47	4.0	5.0	3.0	20.0	4.0	4.0
48	4.0	5.0	3.0	20.0	4.0	4.0
49	5.0	4.0	3.0	22.0	5.0	5.0
50	5.0	5.0	3.0	22.0	4.0	5.0
51	4.0	4.0	3.0	21.0	5.0	5.0
52	5.0	5.0	3.0	21.0	4.0	4.0
53	5.0	4.0	5.0	21.0	4.0	5.0
54	4.0	4.0	4.0	20.0	5.0	4.0
55	4.0	5.0	5.0	21.0	4.0	5.0
56	4.0	4.0	5.0	20.0	4.0	5.0
57	4.0	4.0	5.0	20.0	4.0	5.0
58	4.0	4.0	4.0	19.0	4.0	4.0
59	5.0	4.0	5.0	22.0	5.0	5.0
60	4.0	3.0	5.0	19.0	5.0	5.0
61	3.0	4.0	3.0	17.0	5.0	5.0
62	3.0	5.0	5.0	19.0	4.0	5.0
63	3.0	5.0	5.0	19.0	5.0	5.0
64	3.0	4.0	3.0	18.0	5.0	5.0
65	4.0	3.0	3.0	18.0	5.0	4.0
66	4.0	4.0	4.0	20.0	5.0	4.0
67	4.0	4.0	4.0	20.0	5.0	4.0
68	4.0	4.0	4.0	19.0	4.0	4.0
69	4.0	4.0	4.0	19.0	4.0	4.0
70	4.0	4.0	4.0	18.0	3.0	4.0
71	4.0	5.0	5.0	21.0	4.0	5.0
72	4.0	4.0	5.0	20.0	4.0	5.0
73	4.0	4.0	5.0	20.0	4.0	5.0
74	4.0	4.0	3.0	19.0	4.0	4.0
75	3.0	5.0	5.0	19.0	5.0	5.0
76
77
78

7/18/16 9:03 AM

9/15

robert.sav

	y3	y4	y5	y
40	5.0	4.0	4.0	23.0
41	5.0	4.0	4.0	23.0
42	5.0	5.0	4.0	23.0
43	5.0	4.0	4.0	23.0
44	4.0	4.0	4.0	22.0
45	5.0	4.0	4.0	22.0
46	4.0	5.0	4.0	22.0
47	4.0	5.0	4.0	21.0
48	4.0	5.0	4.0	21.0
49	5.0	4.0	4.0	23.0
50	5.0	5.0	4.0	23.0
51	4.0	4.0	4.0	22.0
52	5.0	5.0	4.0	22.0
53	5.0	4.0	4.0	22.0
54	4.0	4.0	4.0	21.0
55	4.0	5.0	4.0	22.0
56	4.0	4.0	4.0	21.0
57	4.0	4.0	4.0	21.0
58	4.0	4.0	4.0	20.0
59	5.0	4.0	5.0	24.0
60	5.0	4.0	4.0	23.0
61	5.0	4.0	4.0	23.0
62	5.0	5.0	4.0	23.0
63	5.0	4.0	4.0	23.0
64	4.0	4.0	4.0	22.0
65	5.0	4.0	4.0	22.0
66	4.0	4.0	4.0	21.0
67	4.0	4.0	4.0	21.0
68	4.0	4.0	5.0	21.0
69	4.0	4.0	4.0	20.0
70	4.0	4.0	5.0	20.0
71	4.0	5.0	4.0	22.0
72	4.0	4.0	4.0	21.0
73	4.0	4.0	4.0	21.0
74	4.0	4.0	4.0	20.0
75	5.0	4.0	4.0	23.0
76
77
78

7/18/16 9:03 AM

10/15