

**PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA SD CITRA BERKAT
CITRA INDAH BOGOR**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
Menyelesaikan penulisan Skripsi



Oleh :

DIAN DINDA HUTASOIT

2016511065

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1
JAKARTA
2020**

SURAT PERNYATAAN

Bersama ini,

Nama : Dian Dinda Hutasoit

NIM : 2016511065

Menyatakan dengan ini sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik Saya, karena ini pertanggung jawabannya berada dipundak Saya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 03 Agustus 2020

Dian Dinda Hutasoit
NIM : 2016511065

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA

PROGRAM SARJANA - PRODI MANAJEMEN S1

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : DIAN DINDA HUTASOIT
NIM : 2016511065
Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan
Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada SD Citra Berkas
Citra Indah Bogor

Jakarta, 03 Agustus 2020

Dosen Pembimbing,

Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA

**PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA SD CITRA BERKAT CITRA INDAH BOGOR**



DIAN DINDA HUTASOIT
2016511065

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada hari Senin tanggal 10 bulan Agustus tahun 2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai Skripsi Pogram Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen.

- | | |
|--|---|
| 1. Susilowati Budiningsih, SH, MM
Ketua | .td.tangan
Tanggal : 19 Agustus 2020 |
| 2. Rasipan, SH, MM
Anggota | .td.tangan
Tanggal : 19 Agustus 2020 |
| 3. Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA
Anggota | .td.tangan
Tanggal : 19 Agustus 2020 |

Menyetujui,

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA
Program Sarjana – Program Studi Manajemen
Ketua Program,

Dr. SUSANTI WIDHIASTUTI, SE, MM
Tanggal : 19 Agustus 2020

ABSTRAK

Salah satu masalah pokok dalam Sumber Daya Manusia adalah bagaimana cara untuk mencapai kinerja yang baik agar tujuan dapat tercapai. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada SD Citra Berkat Citra Indah Bogor. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan teori motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara daftar pertanyaan (*questioner*). Metode dan teknik analisis yang digunakan adalah deskriptif, regresi linier berganda dan uji asumsi klasik. Populasi penelitian adalah pegawai SD Citra Berkat Citra Indah yang berjumlah 34 orang, dan sampel yang digunakan adalah seluruh populasi dijadikan sampel.

Hasil penelitian pertama menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hasil penelitian kedua menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hasil penelitian ketiga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Kata Kunci : Motivasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja

ABSTRACT

One of the main problems in Human Resources is how to achieve good performance so that goals can be achieved. Performance is the result of quality and quantity of work achieved by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him. Many factors affect performance including motivation, career development and job satisfaction.

This study aims to determine and analyze the influence of motivation, career development and job satisfaction on employee performance at Citra Berkat Citra Indah Elementary School, Bogor. The theory used in this research is the theory of Human Resource Management which is related to motivation theory, career development, job satisfaction and performance. The data collection method is carried out by means of a questionnaire. The analytical methods and techniques used are descriptive, multiple linear regression and classic assumption tests. The study population was 34 employees of Citra Berkat Citra Indah Elementary School, and the sample used was the entire population sampled.

The first research results show that motivation has a positive and significant effect on performance. The second research result shows that Career Development has a positive and significant effect on performance. The third research result shows that Job Satisfaction has a positive and significant effect on performance.

Keywords: Motivation, Career Development, Job Satisfaction, Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan SKRIPSI dengan judul “ **PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SD CITRA BERKAT CITRA INDAH BOGOR** ” ini tepat waktu. Adapun penulis skripsi ini dilakukan adalah sebagai persyaratan didalam menyelesaikan perkuliahan program Studi Sarjana Manajemen Strata Satu (S1) STIE IPWIJA.

Penulis memahami dan menyadari tersusunnya skripsi ini tidak pernah lepas dari bantuan, bimbingan, dorongan, dukungan dan perhatian dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran serta memberikan bimbingan, pengarahan, dorongan, dan masukan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Dr. Susanti Widhiastuti, SE, MM selaku ketua program studi sarjana manajemen S1 STIE IPWIJA.
3. Dr. Suyanto, SE, MM, M.Ak. selaku ketua STIE IPWIJA.
4. Bapak dan Ibu Dosen STIE IPWIJA Jakarta yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang sangat berharga selama saya menempuh pendidikan di STIE IPWIJA Jakarta.
5. Yayasan Citra Berkat, Kepala Sekolah, Guru dan Staff SD Citra Berkat yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian.
6. Kepada orang tua saya, abang saya serta keluarga tercinta yang secara tulus memberikan segenap dorongan moril, limpahan kasih sayang dan do'a, sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini tepat pada waktunya.

7. Teman seangkatan dan para sahabat saya Ocha, Cia, George, Benhard, Jerent, Basri, Abdi yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada saya. Serta semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis doa'akan semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu saya selama ini dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak.

Jakarta, 03 Agustus 2020

Dian Dinda Hutasoit

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Orisinalitas.....	ii
Tanda Persetujuan Dosen Pembimbing	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Abstrak	v
<i>Abstract</i>	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	13
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.1.2 Motivasi.....	24
2.1.2.1 Pengertian Motivasi.....	24
2.1.2.2 Teori Motivasi	26
2.1.2.3 Ciri-Ciri Karyawan Yang Termotivasi Dengan Baik	31
2.1.2.4 Ciri-Ciri Karyawan Yang Termotivasi Dengan Buruk	33

2.1.2.5 Tujuan Motivasi	34
2.1.2.6 Dimensi Motivasi Kerja	36
2.1.2.7 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Motivasi.....	38
2.1.3 Pengembangan Karir.....	44
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	44
2.1.3.2 Teori Pengembangan Karir	47
2.1.3.3 Tanggung Jawab Pengembangan Karir.....	48
2.1.3.4 Dimensi Pengembangan Karir	50
2.1.3.5 Tujuan Pengembangan Karir.....	50
2.1.3.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir....	54
2.1.3.7 Perencanaan Karir	56
2.1.4 Kepuasan Kerja	58
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	58
2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	59
2.1.4.3 Ciri-Ciri Karyawan Yang Memiliki Kepuasan Kerja Tinggi.	62
2.1.4.4 Dimensi kepuasan Kerja.....	63
2.1.5 Kinerja.....	64
2.1.5.1 Pengertian Kinerja.....	64
2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	66
2.1.5.3 Dimensi Kinerja	67
2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	68
2.2 Penelitian Terdahulu	70
2.3 Kerangka Pemikiran.....	75
2.4 Hipotesis.....	81

BAB 3. METEDEOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	82
3.2 Desain Penelitian.....	82
3.3 Operasional Variabel.....	83
3.4 Populasi, Sampel, dan Metode Sampling.....	87

3.5 Metode Pengumpulan Data.....	89
3.6 Instrumen Variabel penelitian.....	89
3.7 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	90
3.7.1 Metode Analisis	90
3.7.2 Pengujian Hipotesis.....	93

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	97
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	97
4.1.2 Karakteristik Responden	98
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	98
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	99
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	101
4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	102
4.1.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status	104
4.1.3 Uji Validitas-Reliabilitas.....	105
4.1.3.1 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Motivasi	105
4.1.3.2 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir.....	107
4.1.3.3 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja.....	108
4.1.3.4 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kinerja	110
4.1.4 Deskripsi Variabel penelitian.....	111
4.1.4.1 Deskripsi Variabel Motivasi	111
4.1.4.2 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir.....	112
4.1.4.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	113
4.1.4.4 Deskripsi Variabel Kinerja.....	114
4.1.5 Analisis Data	115
4.1.5.1 Uji Normalitas.....	115
4.1.5.2 Uji Multikolinearitas	116
4.1.5.3 Uji Autokorelasi.....	117
4.1.5.4 Uji Heteroskedastisitas.....	118

4.1.6 Pengujian Hipotesis.....	121
4.1.6.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	122
4.1.6.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai	122
4.1.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	123
4.2 Pembahasan.....	124
4.2.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai SD Citra Berkat	125
4.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Kinerja Pegawai SD Citra Berkat.....	127
4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SD Citra Berkat	130
 BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	133
5.2 Saran.....	134
 DAFTAR PUSTAKA	135
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Pegawai SD Citra Berkat Th. 2019.....	3
Tabel 1.2 Daftar Identifikasi Ketidakpuasan Pegawai SD Citra Berkat Th. 2019.....	5
Tabel 1.3 Rekapitulasi Kehadiran Pegawai SD Citra Berkat Th. 2019	8
Tabel 1.4 Daftar <i>Breafing</i> Pagi Pegawai SD Citra Berkat Th. 2019.....	9
Tabel 1.5 Pengembangan Karir Pegawai SD Citra Berkat Th. 2019	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	70
Tabel 3.1 Pelaksanaan Penelitian.....	82
Tabel 3.2 Operasional Variabel.....	85
Tabel 3.3 Daftar Jumlah Pegawai SD Citra Berkat.....	88
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	99
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Masa Kerja.....	100
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	101
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	104
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status	104
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Motivasi	106
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi	106
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir.....	107
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir	108
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	109
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja.....	109
Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Kinerja	110
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja	111

Tabel 4.14 Deskripsi Variabel Motivasi	112
Tabel 4.15 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir.....	113
Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	114
Tabel 4.17 Deskripsi Variabel Kinerja.....	115
Tabel 4.18 Coefficients Collinearity Statistics.....	117
Tabel 4.19 Model Summary – Durbin Watson	117
Tabel 4.20 Model Summary.....	119
Tabel 4.21 ANOVA	119
Tabel 4.22 coefficients Dependent Variable.....	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	80
Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	83
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	99
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Masa Kerja.....	101
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	102
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	104
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	105
Gambar 4.6 Normal P-Plot of Regression Standardized Residual.....	116
Gambar 4.7 Grafik Scatter plot	118
Gambar 4.8 Rangkuman Hasil Analisis	125

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu instansi dari dulu hingga kini masih dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai adalah aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Pegawai mempunyai pikiran, dorongan perasaan, keinginan, kebutuhan status, latar pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa dalam organisasi perusahaan. Pegawai bukan mesin, uang, dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut maka pegawai sebagai sumber daya manusia perlu diberi dorongan yang cukup agar dapat termotivasi dan perlu diberi penghargaan berupa pengembangan karir, promosi dan pemberian bonus yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pegawai yang terampil dan handal sangat dibutuhkan dalam mengaplikasikan seluruh kegiatan manajemen pada saat ini. Kinerja pegawai perlu diperhatikan serta ditingkatkan dengan baik untuk mendukung tujuan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan pelayanan administrasi pendidikan di lembaga pendidikan.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mampu dicapai secara kualitas dan kuantitas dengan penuh tanggung jawab yang telah ditetapkan dan disepakati bersama didalam suatu organisasi. Penilaian kinerja juga harus mampu memperhatikan periode waktu untuk mencapai target yang diinginkan dalam suatu lembaga pendidikan.

Kinerja pegawai memegang peranan penting dalam suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dari suatu organisasi, untuk mendukung kegiatan tersebut maka dibutuhkan dukungan pegawai yang kompeten dibidangnya. Pelayanan administrasi dengan kinerja yang lebih baik secara maksimal dapat dicapai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Sekolah Dasar Citra Berkat merupakan suatu unit yang berperan dalam mengembangkan dan meningkatkan pendidikan yang berkualitas di masyarakat. Sekolah Dasar Citra Berkat terdiri dari beberapa jabatan, yang masing-masing jabatan tersebut memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing. Pegawai diharapkan mampu berperan dalam mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pendidikan maupun yang bersifat administrasi secara umum didalam organisasi.

Kinerja pegawai pada Sekolah Dasar Citra Berkat memiliki fenomena yang dapat dilihat dari sikap pegawai yang suka menunda pekerjaan, dengan demikian pegawai dianggap kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Pegawai kurang hati-hati dalam bekerja sehingga secara kuantitas sering melakukan kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Koordinasi

dalam bekerja tidak berjalan dengan baik antara atasan dengan bawahan sehingga secara kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai tidak maksimal. Kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh permasalahan pegawainya, jika diabaikan begitu saja maka akan memberikan dampak yang negatif pada hasil kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada Sekolah Dasar Citra Berkat untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan ditemukan kondisi kinerja Pegawai SD Citra Berkat Tahun 2019 seperti tampak pada Tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Pegawai
SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019**

No	Aspek	Kategori				Pencapaian Kinerja	Hasil yang belum dicapai	Target
		A	B	C	D			
1	Manajemen waktu penyelesaian pekerjaan			√		75%	25%	100%
2	Kualitas pekerjaan			√		78%	22%	100%
3	Kedisiplinan		√			85%	15%	100%
4	Pengetahuan Kerja		√			86%	14%	100%
5	Komunikasi			√		76%	24%	100%

Sumber: Daftar Hasil Penilaian Kinerja Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019

Menurut Robbins (2014,47) untuk pencapaian kinerja yang maksimal biasanya akan tercipta jika pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai sikap (*attitude*) bagi seorang pegawai, jika suatu pekerjaan sesuai dengan kepentingan dan harapan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai demikian pula sebaliknya. Kepuasan kerja yang dimiliki seorang pegawai akan memperlihatkan

sikap yang positif terhadap pekerjaan dalam bekerja, sedangkan pegawai yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual, sedangkan masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Sampai saat ini kepuasan kerja diyakini berpengaruh langsung dengan kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan berpengaruh juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Para pemimpin organisasi harus memberikan perhatian serius terhadap kepuasan kerja karyawan yang dipimpinnya, karena kepuasan kerja memiliki mata rantai dengan sumber daya manusia organisasi, kinerja organisasi, dan keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri (Sutrisno, 2010).

Menurut Hasibuan (2012,88), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut : balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang dan sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Untuk menciptakan kepuasan kerja di dalam diri pegawai diperlukan faktor-faktor utama yang mempengaruhinya. Nelson and Quick (2006,33) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik yaitu : gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Menurut Hariandja (2009,56) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam peningkatan kinerja antara lain: (a) faktor psikologis,

merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sesama pegawai, atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai; (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi besarnya gaji, tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

Kondisi kepuasan kerja pegawai SD Citra Berkat menunjukkan bahwa sebagian pegawai yang merasa bahwa pekerjaan mereka kurang menarik disebabkan oleh pekerjaan yang bersifat monoton, kemudian pimpinan jarang memberikan arahan secara langsung kepada bawahan yang menyebabkan kurangnya kepuasan kerja pada diri pegawai, dan adanya perbedaan pemikiran dengan sesama rekan kerja yang mengakibatkan terdapat kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerjanya.

Pada penelitian ini untuk mengidentifikasi tingkat ketidakpuasan kerja pada pegawai SD Citra Berkat dilakukan pra survei kepada pegawai SD Citra Berkat. Berikut ini Tabel 1.2 merupakan Daftar Identifikasi Ketidakpuasan Pegawai SD Citra Berkat Tahun 2019.

Tabel 1.2 Daftar Identifikasi Ketidakpuasan Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019

No	Pertanyaan identifikasi	Jawaban pegawai	Peraentase
1	Ketidakpuasan terhadap gaji	Tidak puas	35%
2	Ketidakpuasan terhadap pekerjaan	Tidak puas	50%
3	Ketidakpuasan terhadap promosi	Tidak puas	40%
4	Ketidakpuasan terhadap penyelia	Tidak puas	60%
5	Ketidakpuasan terhadap rekan kerja	Tidak puas	45%

Sumber: Daftar Identifikasi Ketidakpuasan Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019

Menurut Handoko (2012,98) mengemukakan bahwa kepuasan pegawai yang tinggi merupakan harapan setiap instansi. Jadi untuk meningkat atau menurunnya kepuasan kerja pegawai secara teoritis kita harus mengetahui dulu apa kebutuhan orang tersebut pada saat tertentu. Pegawai yang tidak puas biasanya mempunyai kepuasan kerja yang rendah sehingga dalam bekerja pun mereka biasanya kurang semangat, malas dan lambat yang dapat menimbulkan pemborosan biaya waktu dan sebagainya.

Menurut Hasibuan (2012,67) bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Ini adalah sikap efektif perasaan relative atau perasaan tidak suka terhadap sesuatu. Oleh karena itu untuk menunjang hal diatas faktor terpenting untuk tercapainya tujuan adalah dengan pemberian motivasi yang diharapkan sebagai semangat dan penentuan untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar.

Motivasi perlu dilaksanakan suatu organisasi, dimana seluruh aktivitas dan tugas-tugas jika didasarkan pada motivasi yang tinggi maka kinerja juga akan menjadi tinggi dan sebaliknya. Agar seseorang mau melakukan suatu pekerjaan, orang tersebut memerlukan motivasi. Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Nawawi (2011,79) menyatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang muncul karena adanya kebutuhan baik materi maupun bukan materi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan materi dapat berupa pemenuhan

kebutuhan fisiologi atau kebutuhan fisik berupa pakaian, rumah, fasilitas transportasi, uang dan lainnya. Sedangkan kebutuhan bukan materi yaitu keamanan / keselamatan sosial, penghargaan / harga diri dan aktualisasi.

Pimpinan yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi dimana para pegawai merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras. Jika pegawai memiliki motivasi yang tinggi maka hasil kinerja yang tinggi akan dapat dicapai. Fenomena motivasi kerja pegawai Sekolah Dasar Citra Berkat diantaranya pegawai kurang terdorong untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai, hal ini disebabkan oleh pegawai kurang mendapat pengakuan dan penghargaan dari pimpinan ketika pegawai tersebut memiliki potensi yang lebih dari pegawai yang lainnya, pegawai juga jarang mendapat penghargaan secara langsung dari pimpinan jika pegawai tersebut memiliki prestasi, hal ini menimbulkan kurang semangat dalam bekerja bagi sebagian pegawai. Pegawai masih sering menunda pekerjaan, prestasi kerja menurun, kurang disiplin dan terjadi penurunan persentase dalam hal kehadiran. Ketidakhadiran pegawai disebabkan oleh kurangnya pengawasan dari Sekolah Dasar Citra Berkat terhadap absensi pegawai. Umumnya pegawai yang tidak hadir hanya diberikan surat peringatan namun tidak ada tindakan lebih lanjut apabila pegawai mengulangi kemangkiran atas peringatan tersebut. Hal ini berdampak terhadap motivasi pegawai yang semakin menurun dikarenakan tidak adanya penghargaan atas pegawai yang bekerja secara optimal ataupun pegawai yang selalu datang tepat waktu. Pegawai juga masih sering tidak mengikuti briefing yang dilakukan pihak manajemen setiap paginya.

Hal ini juga terjadi karena menurunnya motivasi pegawai untuk mengikuti *breafing*. Pada dasarnya turunnya motivasi pegawai karena pegawai merasa sudah bekerja secara optimal namun pimpinan jarang memberikan penghargaan, sehingga membuat pegawai jadi kurang bersemangat untuk datang ke kantor dan megikuti *breafing*. Selain itu, kurangnya ketegasan dari pihak manajemen jika pegawai tidak *breafing* mungkin juga membuat pegawai menjadi sering tidak datang atau terlambat. Tidak ada sanksi yang memberatkan pegawai jika mereka tidak mengikuti *breafing*. Berikut merupakan data rekapitulasi kehadiran pegawai SD Citra Berkat pada tahun 2019 dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini :

**Tabel 1.3 Rekapitulasi Kehadiran Pegawai
SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019**

Per Semester	Tidak masuk kerja			Terlambat Masuk	
	Jumlah rata-rata per hari (orang)	Ada alasan (%)	Tanpa Alasan (%)	Jumlah rata-rata per hari (orang)	%
Januari-Juni	4	1	3	7	14
Juli-Desember	5	1	4	8	15

Sumber: Data Rekapitulasi Kehadiran Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019

Berikut merupakan data *breafing* pagi pegawai SD Citra Berkat pada tahun 2019 dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini :

**Tabel 1.4 Daftar *Breafing* Pagi Pegawai
SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019**

Per Semester	Tidak <i>breafing</i>			Terlambat datang <i>breafing</i>	
	Jumlah rata-rata per hari (orang)	Ada alasan (%)	Tanpa Alasan (%)	Jumlah rata-rata per hari (orang)	%
Januari-Juni	10	2	3	9	4
Juli-Desember	12	2	4	14	7

Sumber: Daftar Breafing Pagi Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019

Pengembangan karir juga merupakan salah satu yang harus diusahakan dalam mencapai kinerja pegawai. Salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memunculkan sikap komitmen pegawai terhadap karirnya adalah dengan membuat sistem pengembangan karir yang sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku di instansi tersebut. Pengembangan karir pegawai menjadi jawaban agar pegawai mampu untuk mendapatkan posisi yang lebih baik didalam instansi. Pengembangan karir dilakukan bukan semata-mata untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan apa yang diinginkan, namun dengan berada pada jenjang tertentu di dalam perusahaan tempatnya bekerja.

Pengembangan karir merupakan usaha berkelanjutan dan formal oleh instansi yang terfokus pada pengembangan dan memperkaya sumber daya manusia organisasi dalam memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi. Pengembangan karir juga merupakan suatu proses dimana seorang pegawai menginginkan peningkatan dalam karirnya, mencakup pada peningkatan jabatan, wewenang dan tanggung jawab. Menurut Mondy (2008), mendefinisikan

pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

Sistem peningkatan karir yang jelas akan meningkatkan pegawai untuk bekerja dengan lebih giat sehingga kinerjanya akan meningkat yang secara langsung akan memberikan dampak yang baik bagi SD Citra Berkat. Untuk mendapatkan pengembangan karir yang diharapkan oleh pegawai maka pola pikir dan perencanaan karir yang telah disusun dapat digunakan untuk mempromosikan dirinya dalam mengembangkan karirnya.

Kondisi yang berkaitan dengan pengembangan karir pegawai SD Citra Berkat diketahui bahwa pihak manajemen masih jarang melakukan pelatihan kepada pegawai, pengangkatan jabatan masih dengan sistem kepercayaan, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan atau formasi yang telah ditentukan, dan pangkat / golongan yang telah sesuai persyaratan, belum tentu dapat menduduki suatu jabatan dan masih jarang dilakukan promosi untuk kejenjang karir yang lebih tinggi. Berikut merupakan hasil pra survei yang telah dilakukan, dapat dilihat pada Tabel 1.5 :

**Tabel 1.5 Pengembangan Karir Pegawai
SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019**

No	Jabatan	Jumlah Pegawai	Tahun 2019		
			Pelatihan	Mutasi	Promosi
1	Kepala Sekolah	1	3	0	0
2	Kurikulum/ Kesiswaan	2	2	0	0
3	Guru Kelas	16	2	0	0
4	Guru Bidang Studi	3	2	0	0
5	Guru Honorar	6	0	2	0
6	RO	2	1	1	0
7	Staf Perpustakaan	1	0	0	0
8	Bagian Keuangan	4	2	2	0
Jumlah		35	12	5	0

Sumber: Data Pengembangan Karir Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah Bogor Tahun 2019

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu Ali Muhajir (2019) Motivasi dan Pengembangan Karir serta Kepuasan Kerja bersama-sama berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan sedangkan menurut Ameliany (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi dan perkembangan karir serta kepuasan kerja terhadap kinerja.

Dari uraian dan pendapat para ahli serta adanya gap penelitian diatas menggambarkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir serta Kepuasan Kerja dapat meningkatkan Kinerja Pegawai belum terbukti signifikansinya sehingga perlu diteliti. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengangkat judul “ **PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SD CITRA BERKAT CITRA INDAH BOGOR**“.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pemberian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada SD Citra Berkas Bogor?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada SD Citra Berkas Bogor?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada SD Citra Berkas Bogor?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sesuai dengan perumusan masalah yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada SD Citra Berkas Bogor.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada SD Citra Berkas Bogor.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada SD Citra Berkas Bogor.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan didalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah penelitian di STIE IPWIJA, khususnya di Program Studi Ilmu Manajemen.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang.
2. Manfaat Praktis
- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan bagi pimpinan SD Citra Berkat, khususnya tentang pentingnya pemberian motivasi, pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai SD Citra Berkat.

1.5 Sistematika Penelitian

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan skripsi dimana sistematika penulisan laporan penelitian adalah sebagai berikut:

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini merupakan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesa dimana landasan

teori yang terkait dengan topic penelitian mencakup grand teori dan teori mengenai motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Bab 3 : Metodeologi Penelitian

Bab ini merupakan bab yang membahas mengenai metodologi penelitian yang berisi antara lain tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

Bab 4 : Pembahasan dan Hasil

Bab ini merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya dijelaskan mengenai gambaran umum Karyawan SD Citra Berkas, karakteristik responden, pengujian data, deskripsi variabel penelitian, pembahasan dan implikasi manajerial.

Bab 5 : Kesimpulan

Bab ini merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia: Menurut Hasibuan (2013:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014:6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2013:2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang

ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi

dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan

yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis (2006:43) menyebutkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia ada tujuh, yaitu:

a. Perencanaan dan Analisis SDM

Manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM.

b. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia.

c. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para

pekerja, analisis pekerjaan merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai. Kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut.

e. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan 13 produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama

f. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai keselamatan dan

kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

g. Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh suatu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-update kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2009:86) terdapat 4 tujuan MSDM yaitu:

a. Tujuan Masyarakat (Societal Objective)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (Organizational Objective)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses,

melainkan suatu perangkat atau alat untuk tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

c. Tujuan Fungsi (Functional Objective)

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik.

d. Tujuan Personel (Personnel Objective)

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

2.1.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013:14):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.

- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis (2006:46) Lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia merupakan lingkungan yang menantang. beberapa perubahan signifikan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi
2. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
3. Pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap
4. Persoalan-persoalan demografi

5. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga
6. Penyusunan ulang organisasi dan merger/akuisisi

2.1.2 Teori tentang Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Pada prinsipnya individu karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas- tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Karyawan adalah manusia dan mahluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Robbins (2014) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya

itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Handoko (2012) menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Dapat juga diartikan sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa Motivasi terbentuk dari sikap (*attituede*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut Nawawi (2011) motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Sedangkan Hasibuan (2012) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta keseimbangan dan motivasi itu merupakan dorongan/daya yang timbul dari diri, tanpa ada paksaan dari siapapun untuk melakukan suatu pekerjaan. Sudah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial dan sebagai makhluk sosial ia membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu.

2.1.2.2 Teori Motivasi

Untuk lebih memahami tentang motivasi, maka perlu diketahui tentang teori-teori motivasi. Menurut Wursanto (2007) yang dimaksud dengan teori motivasi adalah suatu pandangan tentang cara atau system pemberian motivasi, yang sampai batas-batas tertentu bersifat normative, dalam arti didalamnya terdapat prinsip-prinsip, norma-norma yang dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu. Sebenarnya telah banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, dan disini penulis akan memaparkan beberapa teori yang paling terkenal diantara beberapa teori tersebut yakni:

1. Teori Tata Tingkat Kebutuhan (Abraham Maslow)

Pemenuhan kebutuhan merupakan dasar bagi perilaku kerja. Motivasi kerja akan timbul apabila kebutuhan dipenuhi seperti dikemukakan oleh Maslow tentang hierarki kebutuhan individu. Ketika menjelaskan teori ini, Wursanto (2007) menuliskan sebagai berikut: Teori Maslow menitikberatkan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh para pegawai untuk mencapai kepuasan, dan

dorongan-dorongan yang menyebabkan para pegawai itu berperilaku tertentu. Pada hakikatnya manusia melakukan tindakan dengan tujuan memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, apabila pimpinan ingin mengerakkan (memotivasi) para pegawai, ia harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan oleh para pegawai.

Menurut Teori Maslow (dalam Hariandja 2009) menunjukkan ada lima tingkatan kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perumahan dan seksual. Kebutuhan ini paling mendasar bagi manusia. Dalam bekerja, maka kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi adalah gaji / upah yang layak.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja. Dalam bekerja, karyawan memerlukan tunjangan kesehatan, asuransi dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan diterima dalam kelompok dan saling mencintai. Dalam hubungan ini, karyawan ingin diterima keberadaanya di tempat kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan ini, karyawan butuh penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi. Dalam hubungan ini, karyawan perlu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi.

Menurut teori Maslow kelima kebutuhan yang disebutkan diatas oleh manusia diupayakan untuk memenuhinya secara berjenjang, artinya kebutuhan tingkat pertama adalah kebutuhan mendasar yang pertama-tama harus dipenuhi, setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka, manusia akan berupaya memenuhi kebutuhan tingkat kedua, setelah itu, ketiga, keempat sampai kebutuhan tingkat kelima.

2. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan (Alderfer)

Teori ini dikenal sebagai teori ERG (*Existence-Relatedness-Growth needs*), yang merupakan satu modifikasi dari reformulasi dari teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow. Alderfer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok :

- a. Kebutuhan eksistensi (*existence need*), merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan rasa aman dari Maslow.
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*), merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan bagian eksternal dari kebutuhan penghargaan (*esteem*) dari Maslow.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan

mereka secara penuh. Selain kebutuhan aktualisasi diri, juga mencakup bagian intrinsik dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kekonkretan, dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkret dan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang paling kurang konkret (abstrak). Dasar pemikiran dari teori ini ialah bahwa: (1) makin lengkap satu kebutuhan yang lebih konkret dipenuhi, makin besar keinginan/dorongan untuk memuaskan kebutuhan yang kurang konkret/abstrak, dan (2) makin kurang lengkap satu kebutuhan dipenuhi, makin besar keinginannya untuk memuaskannya.

3. Teori Dua Faktor/ Teori *hygiene*-motivasi (Herzberg)

Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja ia namakan faktor motivator, mencakup faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

- d. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Kelompok faktor yang lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- a. Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja.
- c. Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk-kerjanya.
- d. Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
- e. Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kelompok faktor ini dinamakan kelompok hygiene. Kalau factor-faktor yang dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Tenaga kerja akan banyak mengeluh. Jika faktor-faktor *hygiene* dirasakan ada atau diberikan, maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja, tetapi menurut Herzberg, *not dissatisfied* atau tidak lagi tidak puas.

4. Teori Motivasi Berprestasi/*Achievement motivaton* (David McClelland)

- a. Kebutuhan untuk Berprestasi (*need for achievement*). Ada sementara orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang disebut kebutuhan untuk berprestasi.
- b. Kebutuhan untuk Berkuasa (*need for power*), ialah adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan untuk Berafiliasi (*need for affiliation*). Orang-orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi ialah orang-orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Mereka ingin disukai dan diterima oleh orang lain. Mereka lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi. Mereka akan berusaha menghindari konflik.

2.1.2.3 Ciri-ciri Karyawan yang Termotivasi dengan baik

Menurut Sopiah (2008) ada 7 (tujuh) ciri-ciri orang yang termotivasi, yakni sebagai berikut :

1. Bekerja sesuai dengan standar

Maksudnya bahwa pekerjaan disesuaikan dengan tepat, artinya pekerjaan dilakukan dengan standar yang benar dan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

2. Senang bekerja

Yaitu suatu kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini mungkin terjadi karena pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

3. Merasa berharga

Suatu kondisi atau keadaan dimana karyawan merasa diperlukan, berguna dan berfungsi dalam perusahaan.

4. Bekerja keras

Merupakan suatu kondisi dimana karyawan melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan ketekunan yang cukup tinggi, sehingga ia pantang menyerah dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Sedikit pengawasan

Suatu keadaan dimana pihak perusahaan tidak melakukan pengawasan yang terlalu ketat terhadap karyawannya.

6. Semangat juang yang tinggi

Semangat juang yang tinggi ditunjukkan dimana karyawan tersebut tidak memiliki rasa putus asa atau pesimis dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya.

7. Disiplin

Suatu keadaan dimana karyawan mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Dengan sifat kedisiplinan yang tinggi maka dapat menciptakan kondisi kerja yang efektif.

Edward Murray (dalam Mangkunegara, 2010) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan,
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain

2.1.2.4 Ciri-ciri karyawan yang termotivasi dengan buruk

Menurut Adie (2008) Untuk mengetahui apakah seorang karyawan kehilangan motivasi, tidak selalu mudah karena jarang diungkapkan. Namun hal ini dapat diketahui dari perubahan sikap yang terjadi pada dirinya yang dapat diamati. Tanda-tanda sikap karyawan yang tidak memiliki motivasi kerja adalah :

- a. Tidak bersedia bekerja sama
- b. Tidak mau menjadi sukarelawan
- c. Selalu datang terlambat, pulang awal dan mangkir tanpa alasan
- d. Memperpanjang waktu istirahat dan bermain game dalam waktu kerja
- e. Tidak menepati tenggat waktu tugas
- f. Tidak mengikuti standar yang ditetapkan
- g. Selalu mengeluh tentang hal sepele

- h. Saling menyalahkan
- i. Tidak mematuhi peraturan

2.1.2.5 Tujuan Motivasi

Seseorang akan merasa sangat dihargai atas kerja keras yang dilakukannya sebab pegawai yang telah merasa termotivasi akan menganggap suatu pekerjaan menjadi sangat berharga dan mengerjakannya dengan senang hati serta bekerja keras. Artinya suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan senang hati sesuai dengan standar yang benar dan skala waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif. Jadi Efektifitas kepemimpinan akan tampak bagaimana dapat memotivasi anggotanya secara efektif Mangkunegara (2010), juga mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu:

- 1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.
- 2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika

telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas.

Pemberian motivasi dilakukan dengan maksud dengan tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan 2012 pemberian motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Adapun Gouzaly 2008 mengemukakan tentang tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
3. Meningkatkan disiplin kerja
4. Meningkatkan prestasi kerja;

5. Mempertinggi moral kerja karyawan;
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2.1.2.6 Dimensi Motivasi Kerja

Dalam teori Herzberg motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik yang dipisahkan menjadi dua dimensi, dimana masing-masing dimensi mempengaruhi satu aspek yang terpisah dari kepuasan kerja. Berikut dimensi motivasi Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011) :

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

- 1) *Achievement* (Prestasi kerja) adalah Keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- 2) *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier dibidang keuangan.
- 3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja.

- 4) *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari koperasi bahwa ia adalah orang berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.
- 5) *Responsibility* (Tanggung jawab), artinya karyawan disertai tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakannya, tidak hanya semata-mata melaksanakan pekerjaan.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011) yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah sebagai berikut:

- 1) *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh organisasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
- 2) *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- 3) *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
- 4) *Salary* (Gaji) adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, premi bonus, dan tunjangan.

- 5) *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan) merupakan unsur utama dari kepuasan kerja karyawan

Seorang karyawan yang merasa keinginan, kebutuhan dan hasratnya terpenuhi (kepuasan), maka karyawan tersebut baru akan memiliki motivasi untuk bekerja dan motivasi tersebut dapat menciptakan kegairahan seseorang bekerja sama agar mereka mau bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Seseorang akan merasa puas dengan apa yang dia kerjakan apabila yang menjadi motivasi kerja orang itu terpenuhi.

2.1.2.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, atau dapat dikatakan pendorong semangat kerja. Menurut Mathis (2009), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern.

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau

mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan.

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai.
- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
 - b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
 - c. Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
 - d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- 5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik

tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua, cukup dalam satu perusahaan saja dan tidak usah sering kali pindah.

5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

Apabila berbagai macam kebutuhan itu dapat terpenuhi maka akan menstimulasi seseorang untuk berprestasi lebih baik. Oleh karena itu, motivasi

utama seseorang bekerja di perusahaan adalah untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan tersebut. Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban. Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit, menurutnya kerumitan itu disebabkan oleh:

- a. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
- b. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi. Kemudian Munandar (2010) menyatakan ada beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu:
 1. Peran Pemimpin/Atasan

- a) Bersikap keras. Dengan memaksakan tenaga kerja untuk bekerja keras atau dengan memberikan ancaman, maka tenaga kerja, kalau tidak dapat menghindarkan diri dari situasi yang mengancam tersebut, akan bekerja keras.
- b) Memberi tujuan yang bermakna. Bersama-sama dengan tenaga kerja yang bersangkutan ditentukan tujuan-tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuannya, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi.

1. Peran Diri Sendiri

Orang-orang dari tipe X, dari teori McGregor, memiliki motivasi kerja yang bercorak reaktif. Mereka memerlukan orang lain untuk mendorong mereka, memaksa mereka untuk bekerja. Sistem nilai pribadi (*personal value system*) mereka memprioritaskan kegiatan-kegiatan lain dalam kehidupan. Bekerja dipandang sebagai satu kegiatan yang harus dilakukan agar memperoleh gaji untuk membiayai hidup. Sistem nilai yang perlu diubah, nilai “bekerja adalah mulia”, “bekerja adalah ibadah”, “hasil kerja yang bermutu” adalah nilai-nilai yang perlu dimiliki setiap tenaga kerja.

2. Peran Organisasi

Berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja. Gugus Kendali Mutu (GKM = *Quality Circles*) merupakan satu kebijakan yang dituangkan ke dalam berbagai peraturan yang mendasari kegiatan dan yang mengatur pertemuan pemecahan masalah dalam kelompok kecil, khususnya kelompok pekerja. Kebijakan lain ialah kebijakan di bidang imbalan keuangan. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu,

pekerjaan menjual misalnya, selain gaji kepada tenaga kerja juga diberi tambahan penghasilan (insentif) yang besarnya ditetapkan dalam peraturan sendiri.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan yang muncul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan (Robbins, 2014). Indikator yang dipakai dalam penelitian ini adalah prestasi kerja, pengembangan diri, pekerjaan itu sendiri, pengakuan, tanggung jawab, kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, keamanan kerja, gaji dan hubungan dengan atasan (sumber: Herzberg, 2011).

2.1.3 Teori tentang Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Salah satu dorongan pegawai bekerja dalam suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dan salah satu bentuk kemajuan yang ingin diraih adalah keberhasilan dalam karir. Karir adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang. Karir adalah kemungkinan yang terbuka bagi setiap pegawai dalam rangka mendapatkan kedudukan atau jabatan tertentu, kenaikan pangkat, kesempatan memasu

pendidikan dan pelatihan serta pemindahan atau alih penugasan. Karir juga merupakan perjalanan pekerjaan seorang pegawai dalam suatu organisasi, atau perjalanan seseorang yang dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat yang bersangkutan tidak bekerja dalam organisasi tersebut. Dengan perkataan lain karir adalah suatu urutan promosi yang lebih menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi bagi seseorang pegawai selama berkarya dalam suatu organisasi.

Sutrisno (2010), menyatakan Pengembangan karir merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya menurut Veithzal (2015) menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2012)

bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan pengembangan karir menurut Nawawi (2011) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Handoko (2012), menyatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh setiap orang yaitu, prestasi kerja, *exposure*, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsors serta kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pengembangan karir adalah interaksi antara perencanaan karir individual dengan perencanaan karir manajemen perusahaan dimana pengembangan karir yang dilakukan perusahaan pada umumnya dimaksudkan untuk mengembangkan dan mendidik pegawai dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap pegawai yang berkompeten.

Pengembangan karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Untuk beberapa orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut sebagai bagian dari sebuah perencanaan yang disiapkan secara terarah sedangkan untuk yang lainnya bisa jadi sebuah karir dikatakan sebagai peristiwa keberuntungan. Karir itu sangat penting bagi pegawai karena dengan adanya peningkatan karir akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi. Keputusan

karir memang hendaknya didasarkan pada ukuran objektif tetapi tidak jarang muncul karena unsur subjektivitas dari kalangan tertentu. Uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang jelas di dalam perusahaan akan dapat menghindari adanya keputusan karir yang bersifat subjektif.

Pengembangan karir yang dilaksanakan biasanya dilakukan melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem pengembangan karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Oleh sebab itu setiap pegawai dalam meniti karirnya diperlukan adanya perencanaan karir yang ada.

Pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang pegawai guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat itu sifatnya saling mendukung dalam arti setiap peningkatan karir seorang pegawai harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

2.1.3.2 Teori Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimum (Mangkunegara, 2010). Salah satu cara mengembangkan karir pegawai adalah melalui promosi, yakni perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin

besar, dan menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi (Hasibuan, 2012). Teori di atas memperlihatkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yakni apabila program pengembangan karir baik maka kepuasan kerja karyawan tinggi, demikian sebaliknya. pengembangan karir tidak hanya sangat bermanfaat bagi seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, namun juga bagi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Berbagai manfaat pengembangan karir adalah mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan, menurunkan perputaran karyawan, mengungkap potensi karyawan, mendorong pertumbuhan, memuaskan kebutuhan karyawan dan membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui.

2.1.3.3 Tanggung Jawab Pengembangan Karir

Pengembangan karir pegawai bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab aparat pemerintah. Jika perencanaan pengembangan karir pegawai di sebuah instansi tidak jelas dan sering kali terjadi peningkatan jabatan dari orang-orang tertentu bukan kinerjanya maka motivasi kerja pegawai akan hilang dan prestasi kerja juga akan menurun. Pegawai menjadi pasrah dan tidak peduli serta tidak memiliki rasa tanggung jawab sepenuh hati terhadap tugas yang dibebankan padanya, karena pegawai tersebut merasa tidak memperoleh *reward* atas kerja kerasnya.

Nawawi (2011), menyatakan bahwa tanggung jawab itu dijabarkan menjadi beberapa tugas pengembangan karir tradisional sebagai berikut:

1. Perencanaan Pengembangan Karir disusun dan ditetapkan oleh organisasi/perusahaan secara sepihak.

2. Pelaksanaan Pengembangan Karir tergantung sepenuhnya pada organisasi/perusahaan.
3. Kontrol hasil Pengembangan Karir dilakukan secara ketat oleh organisasi/perusahaan.
4. Pengembangan Karir diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang jabatan/posisi yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010), mengemukakan bahwa ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan yaitu :

1. Sikap atasan dan rekan sekerja
Bila mengamati fenomena yang ada di dalam organisasi, ada seorang karyawan yang memiliki prestasi yang bagus, kinerjanya tinggi namun karirnya berjalan di tempat atau tidak pernah berubah.
2. Pengalaman
Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap diperdebatkan.
3. Pendidikan
Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk disebuah jabatan.
4. Prestasi
Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik.
5. Faktor nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja.

2.1.3.4 Dimensi Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2006) dimensi pengembangan karir meliputi manajemen karir (*career management*) dan perencanaan karir (*career planning*).

1. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan.
2. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

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

2.1.3.5 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai di samping akan memberikan

harapan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan organisasi perusahaan. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai, setiap orang harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karir.

Menurut Handoko (2012) tujuan dari pengembangan karir adalah:

- a. Untuk mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan
- b. Untuk mengungkapkan potensi karyawan
- c. Untuk mendorong pertumbuhan
- d. Untuk mengurangi penimbunan
- e. Untuk memuaskan kebutuhan karyawan
- f. Untuk meningkatkan karir

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2010) adalah sebagai berikut :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

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

- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

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

- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab social.
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

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

Dengan demikian melalui adanya pengembangan karir para karyawan didorong atau dimotivasi agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Sebab semakin efektif dan efisiennya karyawan bekerja akan semakin besar kemungkinan organisasi/perusahaan mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal.

Nawawi (2011) mengartikan pengembangan karir dalam 3 (tiga) hal, yaitu:

1. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya sebagai pekerja. Sejak awal memasuki suatu organisasi sampai berhenti baik karena pensiun maupun karena berhenti/diberhentikan maupun karena meninggal dunia. Oleh karena pengertian ini dilihat dari segi posisi/jabatan yang berada di luar diri seorang pekerja maka disebut pengertian obyektif.
2. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Oleh karena perubahan

itu berkenaan dengan proses mental yang berada di dalam diri seseorang maka disebut juga pengertian subyektif.

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

Dari ketiga pengertian ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir harus diusahakan secara aktif. Tidak boleh hanya ditunggu, tetapi harus diperjuangkan.

2.1.3.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1. Prestasi kerja, faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain, adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.
3. Kesetiaan pada organisasi, merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor, pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan, merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
6. Kesempatan untuk tumbuh, merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
7. Pengunduran diri, merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Sedangkan Menurut Gouzaly (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Kebijakan diorganisasi, merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karier seorang pegawai dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam organisasi, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karier untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola karier yang dapat dipertanggung jawabkan.
2. Latar belakang pendidikan, merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karier seseorang.

3. Pelatihan, merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan pegawai.
4. Pengalaman kerja, merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi di berbagai pengembangan.
5. Kesetiaan pada organisasi, merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karier yang besar pada organisasi untuk mengurangi turnover pegawai.
6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar sesame, merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

2.1.3.7 Perencanaan Karir

Pengertian perencanaan karir menurut Mondy (2008), menyatakan “proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karir dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Perencanaan karir seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada peluang-peluang untuk maju saja karena lingkungan kerja saat ini telah mengurangi banyak dari peluang-peluang tersebut. Dalam beberapa hal, perencanaan karir harus berfokus pada pencapaian keberhasilan yang tidak harus disertai promosi”. Pengertian karir menurut Sedarmayanti (2011), yaitu:

1. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.

2. Serangkaian pengalamanperan yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan, dan karir.
3. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Keuntungan Perencanaan Karir menurut Sedarmayanti (2011), yaitu:

1. Memadukan strategi dengan persyaratan penempatan internal staf.
2. Mengembangkan karyawan yang pantas dipromosikan.
3. Mempermudah penempatan secara internasional.
4. Membantu karyawan dengan berbagai kapasitas kerja.
5. Menurunkan pergantian karyawan.
6. Mengetahui potensi karyawan.
7. Mendorong pertumbuhan kepribadian.
8. Mengurangi kesempatan kerja di tempat lain.
9. Memberi kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan.
10. Membantu terwujudnya rencana kerja yang jelas.

Berdasarkan berbagai defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai arahan dan tujuan dalam organisasi (Handoko, 2012). Indikator yang dipakai dalam penelitian ini adalah pelatihan, rekrutmen, kesempatan berkarir, penempatan pegawai, fasilitas kerja, kebutuhan karir, imbalan jasa, keahlian, program pendidikan, dan jenjang karir (sumber: Simamora, 2006).

2.1.4 Teori tentang Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia adalah masalah kepuasan kerja pegawai. Karena tanpa merasakan kepuasan kerja, pegawai kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai dengan sendirinya tetapi perlu diupayakan dengan memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam dunia usaha atau bisnis pada saat ini, kepuasan pegawai dikenal sebagai kunci penting bagi organisasi. Survei-survei tentang kepuasan pegawai menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah organisasi mengetahui dengan benar lingkungan kerjanya, baik yang punya nilai aspek-aspek positif maupun yang menghambat tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Informasi ini sangat berguna dalam rangka meningkatkan kepuasan pegawai dan kualitas hidupnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Menurut Handoko (2012) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Selanjutnya Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini

dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan Robbins (2014) menyatakan kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standart kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas menunjukkan sikap negatif tentang pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutriso (2010) sebagai berikut:

1. Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan dan lingkungan kerja karyawan.

3. Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan

kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi jabatan dan sebagainya. Selanjutnya menurut Hariandja (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses

kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar dari pegawai memperoleh kepuasan kerja, namun tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil diantaranya merasakan ketidakpuasan. Menurut Robbins (2014) ketidakpuasan pegawai dapat ditunjukkan dalam 4 (empat) cara, yaitu:

a. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

b. *Voice*

Ketidak puasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

c. Loyalty

Ketidak puasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

d. Neglect

Ketidak puasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin memburuk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

2.1.4.3 Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Kepuasan Kerja Tinggi

Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menurut Munandar (2010) antara lain:

1. Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama
2. Memperhatikan kualitas kerjanya
3. Lebih mempunyai komitmen organisasi
4. Lebih produktif

2.1.4.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Nelson and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik yaitu :

1. Gaji

Gaji merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini biasa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Pegawai memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

3. Kesempatan promosi

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

4. Supervisi

Supervisi merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.

5. Rekan kerja

Rekan kerja merupakan tingkat dimana rekan kerja yang pandai dan mendukung secara sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dan atasannya dan atasannya dengan pegawai lainnya baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal (Hasibuan, 2012). Indikator yang dipakai dalam penelitian ini adalah kontribusi, tepat waktu, pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang sesuai, peluang promosi, keadilan promosi, mengarahkan, bekerjasama, interaksi dengan rekan kerja dan kerjasama dengan rekan kerja (sumber: Nelson dan Quick, 2006).

2.1.5 Teori tentang Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang seharusnya memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap

orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010).

Wahyudi (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Peranan kinerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja.

Selanjutnya menurut Mangkuprawira (2007) kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi dan atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangibile*, tergantung bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga untuk mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkreaitifitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Wibowo (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus dapat diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur.

Menurut Mondy (2008), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana stratejik organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2011), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

2.1.5.3 Dimensi Kinerja

Dari beberapa teori yang dijabarkan diatas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari Sedarmayanti (2011) yang meliputi dimensi sebagai berikut :

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)

Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.

2. *Promptness* (kecepatan)

Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.

3. *Initiative* (prakarsa)

Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.

4. *Capability* (kemampuan)

Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.

5. *Communication* (komunikasi)

Mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan/pimpinan dan sesama rekan kerja.

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2010) yaitu:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin dan etika kerja)
- 2) Pendidikan
- 3) Ketrampilan
- 4) Manajemen kepemimpinan
- 5) Tingkat penghasilan
- 6) Gaji dan kesehatan
- 7) Jaminan social
- 8) Iklim kerja
- 9) Sarana dan prasarana
- 10) Teknologi
- 11) Kesempatan berprestasi.

Selanjutnya menurut Simamora (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : Faktor individual, yang terdiri dari kemampuan, keahlian, latar belakang, tingkat pendidikan serta demografi. Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi. Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job designe*.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu (Mangkuprawira, 2007). Indikator yang dipakai dalam penelitian ini adalah ketelitian, standar kerja, efektivitas waktu, pencapaian target, kreativitas,

Pemanfaatan waktu luang, harapan, praktis dan rapi, komunikasi dengan atasan dan komunikasi dengan rekan kerja (sumber: Sedarmayanti, 2011).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
Salem, Rizwan (2010) “Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization Of Pakistan	Jumlah sampel adalah 60 orang pegawai yang bekerja dikantor layanan Telekomunikasi di Pakistan. Metode yang digunakan adalah Analisis regresi linear berganda	Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi dan kepuasan kerja pada pegawai Layanan Telekomunikasi Pakistan
Elviani, Sri. (2010) “Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Universitas Islam Sumatera Utara)”	Jumlah sampel adalah 66 orang pimpinan dan 80 orang pegawai. Metode yang digunakan adalah Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Secara simultan Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, serta Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
Khan, Alamdar Hussain. (2012) “ <i>Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan</i> ”	Jumlah sampel adalah 200 orang yang terdiri dari dokter, perawat, administrasi dan bagian keuangan. Metode yang digunakan adalah Analisis regresi linear Berganda	Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

<p>Irwansyah. (2012) “Pengaruh Insentif, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Medan”</p>	<p>Jumlah sampel adalah 100 orang pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Unimed Metode yang digunakan adalah Analisis regresi linear Berganda</p>	<p>Secara serempak insentif, kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai biro administrasi umum dan keuangan Universitas Negeri Medan</p>
<p>Denny, benhart 2018 “pengaruh motifasi kerja pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Pt. Bank sulut go</p>	<p>Jumlah sampel adalah 93 orang karyawan Pt. Bank sulut go. Metode yang digunakan adalah menggunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i></p>	<p>Secara parsial motivasi kerja , tidak berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja pada Pt.bank sulut go</p>
<p>Mariami, Ita. (2013) “Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai <i>Variabel Intervening</i> pada Hotel Inna Dharma Deli Medan”</p>	<p>Jumlah sampel adalah 100 orang pegawai Hotel Inna Dharma Deli Medan. Metode yang digunakan adalah menggunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i></p>	<p>Pemberian Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan.</p>
<p>Nana, siti 2011 “pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Pt. Indo suhar jaya</p>	<p>Sampel 91 orang Metode yang digunakan adalah Analisis regresi linear Berganda</p>	<p>Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap Pt.indo suhar jaya</p>

Endah , 2012 “pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.	Sampel 80 orang Metode yang digunakan adalah Analisis regresi linear Berganda	Terdapat pengaruh positif pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan karyawan
Atik , 2013 “pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Sampel 70 orang . metode yg di pakai Metode yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja
Bianca, Audra. (2013) Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Structural Equation Modelling</i> .	Jumlah sampel adalah 100 orang. Metode yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Adanya Pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja
Caroline, Oduma dan Were Susan. (2013) “ <i>Influence of Career on Employee Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University</i> ”	Jumlah sampel adalah 487 pegawai baik yang bertugas sebagai pendidik ataupun staf pendidik yang bekerja di Universitas Kenyatta. Metode yang digunakan adalah Regresi Berganda	Terdapat Pengaruh yang Positif antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Kenyatta
Sobia, Shujaat. (2013) “ <i>Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi</i> ”	Jumlah sampel adalah 395 orang, yang terdiri dari berbagai pegawai Bank swasta yang ada di kota Karachi, Pakistan. Metode yang digunakan adalah <i>Chi Square Test</i>	Terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada sektor perbankan swasta kota Karachi, Pakistan

<p>Saputra, Andi Deo. (2014) “Analisis Pengaruh Kemampuan Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kependidikan Politeknik Negeri Lhokseumawe)”</p>	<p>Jumlah sampel adalah 132 orang Pegawai Kependidikan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Metode yang digunakan adalah Analisis Jalur (<i>Path Analisis</i>)</p>	<p>Secara parsial Kemampuan Individu dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kependidikan Politeknik Negeri Lhokseumawe</p>
<p>Siahaan, Bertha Nerpy. (2014) “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Akademi Manajemen Informatika Komputer Medan Business Polytechnic (AMIK MBP) Medan”</p>	<p>Sampel berjumlah 52 orang karyawan AMIK MBP Medan. Metode yang digunakan adalah Analisis Jalur (<i>Path Analisis</i>)</p>	<p>Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di AMIK MBP Medan</p>
<p>Manurung, Ria (2014) “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening : Studi pada Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan”</p>	<p>Jumlah sampel adalah 129 orang perawat Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan. Metode analisis data adalah Analisis Jalur (<i>Path Analisis</i>)</p>	<p>Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja</p>

<p>Rahman, Syaiful. (2014) “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Dsiplin terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Selatan”</p>	<p>Jumlah sampel adalah 105 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Metode yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM)</p>	<p>Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Setdakab kabupaten Labuhan Batu Selatan dengan arah hubungan positif. Pelatihan tidak berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Setdakab Kabupaten Labuhan Batu Selatan dengan arah hubungan negatif.</p>
<p>Argensia, Ritha. (2014) Analisis “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan”</p>	<p>Jumlah sampel adalah 131 pegawai kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan. Metode yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM)</p>	<p>Kepuasan kerja serta Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, juga Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel Komitmen Organisasional KPPBC TMP B Medan</p>
<p>Baroroh, Atik. (2015) “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (studi kasus pada Politeknik Ilmu Pelarayan Semarang)”</p>	<p>Sampel berjumlah 70 orang pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Metode yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir dan motivasi serta kepuasan kerja terhadap kinerja</p>
<p>Ijah, Afrrev (2013) “<i>The Influence of Motivation on Employees Performance : A Study of Some Selected Firms in Anambra State</i>”</p>	<p>Jumlah sampel adalah 63 orang. Metode yang digunakan adalah korelasi <i>pearson Product Moment</i></p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi dan kinerja pegawai pada beberapa perusahaan di Anambra</p>

Nuzulia Febrianty (2016) “Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Telkom kantor Daerah Telekomunikasi Malang	Sampel berjumlah 150 PT.Telkom kantor Daerah Telekomunikasi Malang. Metode yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda	bahwa pengembangan karir karyawan yang ditunjukkan dengan variabel perencanaan karir (X1) dan manajemen karir (X2) yang baik akan memacu kinerja karyawan

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan ukuran hasil kerja yang mana hal ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Siagian, 2009). Definisi lain menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010). Dengan demikian baik tidaknya karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya. Beberapa aspek kinerja yang biasa digunakan untuk menilai kinerja adalah kualitas kerja, disiplin kerja, kerjasama, inisiatif (Mangkunegara, 2010).

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasinya dalam bekerja. Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan

sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Sumantri, 2012). Motivasi dapat diartikan sebagai daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut (Hasibuan, 2012). Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan motivasi kerjanya yang rendah. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kinerja sangatlah berkaitan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pengaruh antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Begitu juga sebaliknya ketika motivasi karyawan semakin rendah dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan akan semakin rendah dan kurang optimal. Sedangkan karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ijah (2013) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat diduga Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir adalah sesuatu yang diinginkan oleh tiap individu dalam organisasi, dan tak bisa disalahkan bila pengembangan karir menjadi sebuah obsesi bagi setiap pegawai. Hal ini dikarenakan dengan pengembangan karir yang dialami oleh seorang pegawai dapat merubah status individu pegawai tersebut baik dari segi materil maupun dari segi nonmateril. Handoko (2012) mengemukakan bahwa yang dimaksud pengembangan karier adalah Peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selanjutnya Menurut Nawawi (2011) Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Definisi pengembangan karier tersebut menjelaskan bahwa pengembangan karier bukanlah suatu kegiatan yang terpisah antara keinginan pribadi itu sendiri dengan peran dari pimpinan. Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, pimpinan sebagai pihak penyedia pengembangan karier seyogyanya dapat memberikan jalur pengembangan karier yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang handal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pengembangan karir pada akhirnya adalah untuk menciptakan karyawan

yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja karyawan sebelumnya adalah positif, maka pengembangan karir yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif. Dengan dilakukannya pengembangan karir dengan cara pendidikan dan pelatihan, promosi dan rotasi penugasan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditandai dengan prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang meningkat, ketepatan waktu, kehadiran yang optimal, dan hubungan antar karyawan yang baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bianca, et al (2013), mengatakan bahwa pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan. Hasil penelitian Baroroh (2015) dan Irwansyah (2012) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hal yang dapat dijadikan masukan agar pengembangan karir dapat terus memberikan pengaruh positif untuk kinerja karyawan adalah dengan cara membiarkan karyawan berpartisipasi dalam kebijakan perusahaan atau dalam pengambilan keputusan salah satu contohnya adalah dengan melakukan *brainstorming*, sehingga dampaknya akan meningkatkan kinerja karyawan, partisipasi ini dapat membuat karyawan menjadi lebih cerdas dalam membuat keputusan. Oleh karena itu dapat

diduga Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

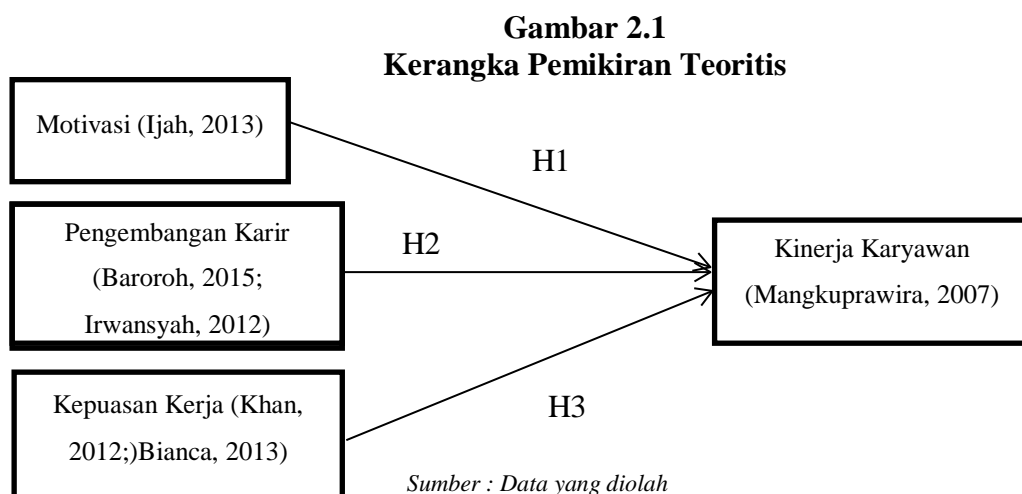
Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2012). Sedangkan menurut Anoraga (2009), kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Pegawai yang puas saat bekerja pada perusahaannya, berkontribusi positif bagi peningkatan kinerjanya (Hasibuan, 2012) Selanjutnya Gibson (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang berpangkal dari aspek kerja, yaitu upah (gaji), kesempatan promosi serta faktor lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, kondisi kerja. Terdapat tiga pandangan tentang hubungan kepuasan dengan prestasi (*satisfaction and job performance*), yaitu :

1. Kepuasan menimbulkan prestasi.
2. Prestasi menimbulkan kepuasan ; dan
3. Adanya unsur imbalan, tetapi tidak ada hubungan yang kuat.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat

meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan menimbulkan sikap agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya (Sutrisno, 2010). Pengaruh antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja/hasil kerja/kinerja dijelaskan bahwa kepuasan kerja menimbulkan prestasi kerja, karena karyawan yang merasa puas menjadi lebih produktif. Sehingga dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai akan mendorong pegawai mencapai kinerja yang tinggi. Sebagaimana telah diuraikan diatas bahwa kepuasan kerja nampak pada hasil kerja, atau dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja menghasilkan produktivitas yang tinggi serta menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Khan (2012) dan Bianca (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat diduga Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasar uraian di atas, maka kerangka pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya yang sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul (Wikipedia). Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

1. Hipotesis 1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Hipotesis 2 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
3. Hipotesis 3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diadakan pada SD Citra Berkas Citra Indah yang beralamat di Jl. Raya Jonggol – Cileungsi Km 23.2. Penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, sesuai tabel dibawah ini:

Tabel 3.1
Pelaksanaan Penelitian

Kegiatan	Mei				Juni				Juli			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Penelitian Pendahuluan		■	■									
Penyusunan Proposal				■	■							
Pengumpulan Data						■	■	■				
Analisis Data									■	■	■	
Pelaporan												■

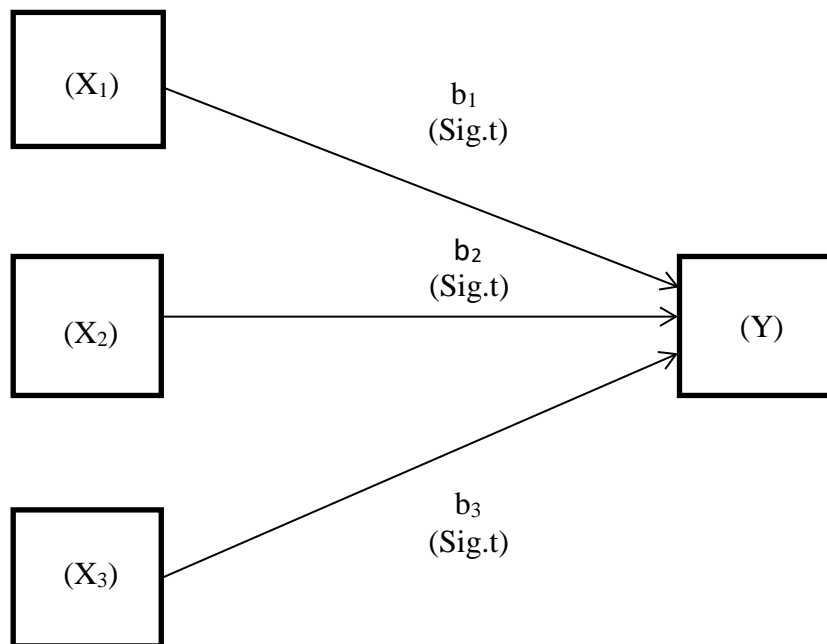
3.2 Disain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel. Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai SD Citra Berkas Citra Indah.

Terdapat empat variabel penelitian yaitu, tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Motivasi dengan simbol X_1 , variabel independen kedua yaitu Pengembangan Karir dengan simbol X_2 dan variabel independen ketiga yaitu Kepuasan Kerja dengan simbol X_3 . Satu

variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai dengan simbol Y. Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1
Desain Penelitian
 R^2 ; (Sig.F)
 $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$



3.3 Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2012).

Dari perumusan masalah, kerangka pemikiran dan hipotesis yang telah diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (Independen)

Menurut Sugiyono (2012), variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah Motivasi (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3).

2. Variabel Terikat (Dependen)

Menurut Sugiyono (2012), variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai.

Definisi operasional variabel adalah operasionalisasi konsep yang diteliti agar dapat diukur melalui gejala-gejala yang ada. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Motivasi (X_1) adalah dorongan yang muncul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan.
2. Pengembangan Karir (X_2) adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai arahan dan tujuan dalam organisasi.

3. Kepuasan Kerja (X_3) adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal.
4. Kinerja Pegawai (Y) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel : Definisi Operasional, Dimensi,
Indikator, Skala Pengukuran dan Item

Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Pengukuran	Item
Motivasi (X_1)	Dorongan yang muncul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan (Robbins, 2014)	Motivasi Intrinsik	Prestasi Kerja	Skala Likert	1
			Pengembangan Diri		2
			Pekerjaan Itu Sendiri		3
			Pengakuan		4
			Tanggung Jawab		5
		Motivasi ekstrinsik	Kebijakan Perusahaan		6
			Hubungan Dengan Rekan Kerja		7
			Keamanan Kerja		8
			Gaji		9
			Hubungan dengan Atasan		10

Pengembangan Karir (X ₂)	Suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai arahan dan tujuan dalam organisasi (Handoko, 2012)	Manajemen karir	Pelatihan	Skala Likert	1
			Rekrutmen		2
			Kesempatan Berkarir		3
			Penempatan Pegawai		4
			Fasilitas Kerja		5
		Perencanaan Karir	Kebutuhan karir		6
			Imbalan jasa		7
			Keahlian		8
			Program pendidikan		9
			Jenjang karir		10
Kepuasan Kerja (X ₃)	Keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal (Hasibuan, 2012)	Gaji	Kontribusi	Skala Likert	1
		Pekerjaan itu sendiri	Tepat waktu		2
			Pekerjaan yang menarik		3
			Pekerjaan yang sesuai		4
		Kesempatan promosi	Peluang promosi		5
			keadilan promosi		6
		Supervisi	Mengarahkan		7
			Bekerjasama		8
		Rekan Kerja	Interaksi dengan rekan kerja		9
			Kerjasama dengan rekan kerja		10

Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu Tertentu (Mangkuprawira, 2007)	Kualitas Pekerjaan	Ketelitian	Skala Likert	1
			Standar Kerja		2
		Kecepatan	Efektivitas waktu		3
			Pencapaian Target		4
		Prakarsa	Kreativitas		5
		Kemampuan	Pemanfaatan waktu luang		6
			Harapan		7
			Praktis dan Rapi		8
		Komunikasi	Komunikasi dengan atasan		9
			Komunikasi dengan rekan kerja		10

Sumber : Data yang diolah:2020

3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Selanjutnya Arikunto (2012) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di SD Citra Berkas Citra Indah yang berjumlah 34 orang.

Tabel 3.3
Daftar Jumlah Pegawai SD Citra Berkat

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
1.	Kurikulum/ Kesiswaan	2
2.	Guru Kelas	16
3.	Guru Bidang Studi	3
4.	Guru Honoror	6
5.	RO	2
6.	GA	1
7.	Bagian Keuangan	4
Jumlah		34

Sumber : Daftar Pegawai SD Citra Berkat Tahun 2019

2. Sampel

Arikunto (2012) mengatakan bahwa Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya lebih dari 100 dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Oleh karena itu, mengingat populasi penelitian sangat terbatas yaitu dibawah 100 maka seluruh populasi tersebut dijadikan sebagai sampel penelitian. Kepala Sekolah disini tidak termasuk sebagai sampel melainkan objek penelitian. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 34 orang.

3. Metode Sampling

Margono (2004) mengatakan bahwa metode sampling adalah cara untuk menemukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang respresentatif. Pengambilan

sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh (total sampling). Metode sampling ini mengambil jumlah sampel sebanyak jumlah responden yang ada (mewakili jumlah populasi).

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah daftar pertanyaan (*questionnaire*). Teknik ini dilakukan dengan cara penyebaran daftar pertanyaan (angket) kepada seluruh responden yang dalam hal ini adalah para pegawai yang menjadi sampel pada penelitian ini.

Adapun kuesioner yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan 5 pilihan jawaban yang terdiri atas 10 butir pertanyaan pada setiap variabel. Kuesioner yang digunakan menggunakan model skala *Likert*, dengan bobot nilai pertanyaan sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) diberikan bobot 5
- b. Setuju (S) diberikan bobot 4
- c. Kurang Setuju (KS) diberikan bobot 3
- d. Tidak Setuju (TS) diberikan bobot 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberikan bobot 1

3.6 Instrumen Variabel Penelitian

Instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (Ghozali, 2005:41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan Reliability Analysis menggunakan software SPSS.

1. Validitas Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} (kolom Corrected Item-Total Correlation) dengan r_{tabel} (harus lihat tabel r) dimana butir pernyataan valid apabila memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$. Untuk mempermudah maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai Korelasi (kolom Corrected Item-Total Correlation) $> 0,3$.
2. Reliabilitas Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$ (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010:126).

3.7 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

3.7.1 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi linier ganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (Interval atau Rasio). Analisis regresi linier ganda didahului uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (Best Linier Unbiased Estimator) artinya penaksiran tidak bias, linier dan konsisten. Uji

asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Mulyanto dan Wulandari, 2010:181):

a. Uji Normalitas

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Normalitas terpenuhi jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

- Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
- Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10

c. Uji Asumsi Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi autokorelasi dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai d_l dan d_u pada Durbin-Watson table dengan kriteria sebagai berikut:

- $1.21 < DW < 1.65$ = tidak dapat disimpulkan
- $2.35 < DW < 2.79$ = tidak dapat disimpulkan
- $1.65 < DW < 2.35$ = tidak terjadi autokorelasi
- $DW < 1.21$ dan $DW > 2.79$ = terjadi autokorelasi

d. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik scatter plot. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi. Setelah uji asumsi terpenuhi maka dilakukan analisis regresi linier ganda. Hasil analisis regresi linier ganda yang utama adalah nilai koefisien determinasi R Square (R^2), dan model persamaan regresi linier ganda:

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

X_1 = Motivasi

X_2 = Pengembangan Karir

X3 = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

b1 = Koefisien Regresi Motivasi

b2 = Koefisien Regresi Pengembangan Karir

b3 = Koefisien Regresi Kepuasan Kerja

Nilai koefisien determinasi ganda (R Square) menjelaskan besaran kemampuan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh variabel independen Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Nilai koefisien regresi b1 menunjukkan besar dan arah pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai, nilai koefisien regresi b2 menunjukkan besar dan arah pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan nilai koefisien regresi b3 menunjukkan besar dan arah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

3.7.2 Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan model yaitu menganalisis kemampuan model persamaan regresi linier ganda dalam menjelaskan pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkat. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ho : = 0 : model tidak baik/tidak layak

Ha : $\neq 0$: model baik/layak

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika Sig F < α , maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas
- Jika Sig F > α , maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya model hasil penelitian tidak layak untuk menjelaskan pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji-t. Pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak tiga kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji hipotesis pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

H_{1o} : $b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

H_{1a} : $b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_1o ditolak dan $H1a$ diterima, artinya terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas.
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka $H1o$ diterima dan $H1a$ ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas.

2. Uji hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_2o : b_2 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_2a : b_2 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ($\text{sig } t$) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_2o ditolak dan H_2a diterima, artinya terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas.
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_2o diterima dan H_2a ditolak, artinya tidak terdapat Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas.

3. Uji hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3o : $b_3 = 0$: tidak ada pengaruh

H3a : $b_3 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H3o ditolak dan H3a diterima, artinya terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkat.
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H3o diterima dan H3a ditolak, artinya tidak terdapat Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkat.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum SD Citra Berkat

Sekolah Citra Berkat didirikan di lingkungan perumahan Citra Indah pada tahun 2004, diawali pada tingkat kelompok bermain dan Taman Kanak – kanak dengan peserta didik awal 33 orang, tenaga pengajar 3 orang dan 1 orang staf administrasi . Dilanjutkan pengembangan tingkat Sekolah dasar pada tahun 2005, Sekolah Menengah Pertama pada tahun 2010 dan Sekolah Menengah Atas pada tahun 2015.

Sekolah Citra Berkat didirikan oleh bapak DR (HC) Ir. Ciputra dan Bapak Haryo Seno dengan tujuan untuk membawa kecerdasan dan kesejahteraan bagi anak bangsa Indonesia. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut maka para pendiri meyakini pendidikan yang berkualitas, berlandaskan moralitas yang kuat, tetapi terjangkau oleh masyarakat bawah dan tidak eksklusif. Artinya dapat dinikmati oleh sebanyak mungkin anggota masyarakat, terlepas dari latar belakang suku, agama dan ras.

Program pendidikan Entrepreneurship didesain dengan membangun sebuah sistem dan pembelajaran yang dapat mendorong para siswa untuk memiliki pola pikir dan pola bertindak secara inovatif, kreatif serta menciptakan sesuatu yang memiliki nilai tambah melalui proses eksporasi ilmu pengetahuan

serta keterampilan yang dimilikinya. Semua proses diatas, di namakan program pendidikan Entrepreneurship K-12 Ciputra Way. Adapun Visi dan Misi SD Citra Berkat Citra Indah adalah sebagai berikut:

Visi *Nurturing entrepreneurial spirit within holistic education.*

Menumbuhkembangkan semangat entrepreneurial dalam pendidikan yang holistik.

Misi *To educate and nurture the children to have Godly character and academic excellence, equipping them to be entrepreneurs to transform the nation.* Mendidik dan menumbuhkembangkan karakter siswa yang berlandaskan kebenaran Tuhan dan agar unggul secara akademis, serta memperlengkapi siswa untuk kelak menjadi entrepreneur yang mentransformasi bangsa.

4.1.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap 34 orang pegawai SD Citra Berkat. Berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, jenjang pendidikan, usia, dan status pernikahan.

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik pegawai SD Citra Berkat Citra Indah berdasarkan jenis kelamin terdapat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

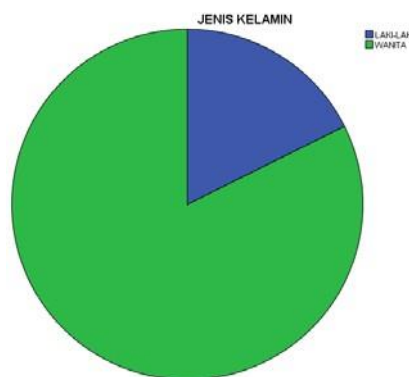
No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Pria	6	17.6
2	Wanita	28	82.4
	Jumlah	34	100.0

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.1 data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat bahwa pegawai SD Citra Berkas lebih dominan adalah Wanita, yakni 28 orang (82,4%) dan responden pria 6 orang (17,6%). Secara umum pada pegawai SD Citra Berkas Citra Indah didominasi oleh wanita daripada pria.

perbandingan responden berdasarkan jenis kelamin dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data karakteristik pegawai SD Citra Berkas Citra Indah berdasarkan masa kerja terdapat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

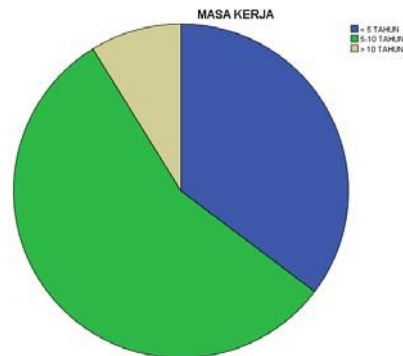
No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	12	35.3
2	5 – 10 Tahun	19	55.9
3	> 10 Tahun	3	8.8
	Jumlah	34	100.0

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.2 data responden berdasarkan masa kerja, dapat dilihat bahwa pegawai SD Citra Berkat Citra Indah sebagian besar masa kerjanya diantara 5 – 10 tahun yakni sekitar 19 orang (55.9 %). Dan untuk masa kerja lebih dari 10 tahun yakni 3 orang (8.8 %). Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja pegawai SD Citra Berkat Citra Indah minoritas masa kerjanya relatif masa kerja lama. Disamping itu, pegawai yang minoritas memilih untuk tetap bekerja di SD Citra Berkat Citra Indah merasa senang, selain penghasilan yang sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, kondisi kerja dengan sesama rekan kerja juga tergolong baik. Dengan relatif masa kerja yang lama ataupun sedikit, pengalaman kerja yang cukup bisa membantu untuk mewujudkan tujuan yang ingin di capai.

Perbandingan responden berdasarkan jenis masa kerja dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja



Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Data karakteristik pegawai SD Citra Berkat Citra Indah berdasarkan Pendidikan terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA/ Sederajat	2	5.9
2	S1	30	88.2
3	S2	2	5.9
4	S3	0	0
Jumlah		34	100.0

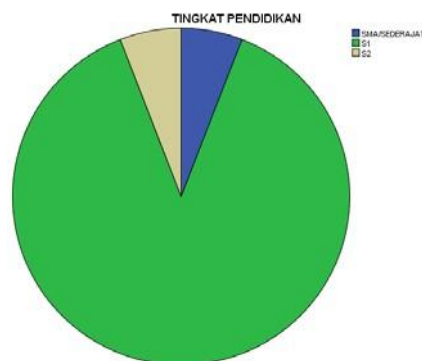
Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Dari data responden berdasarkan tingkat pendidikan terlihat bahwa pegawai SD Citra Berkat Citra Indah sebagian besar berpendidikan S1, yakni sebanyak 30 orang (88.2%), kemudian diikuti oleh pegawai berpendidikan SMA/Sederajat dan S2 yakni masing-masing sebanyak 2 orang (5.9%). Hal ini disebabkan analisis jabatan yang menuntut spesifikasi jabatan minimal tamatan S1

untuk mengisi posisi ataupun jabatan tertentu. Pegawai yang memiliki ijazah S1 dianggap lebih berkompeten untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada di SD Citra Berkat. Selain itu karena SD Citra Berkat merupakan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan, maka SD Citra Berkat harus memiliki pegawai yang juga berpendidikan minimal S1 atau. Diharapkan jika lembaga memiliki pegawai yang berpendidikan tinggi akan lebih mudah untuk mengarahkan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Perbandingan responden berdasarkan pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan



Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik pegawai SD Citra Berkat Citra Indah berdasarkan Usia terdapat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

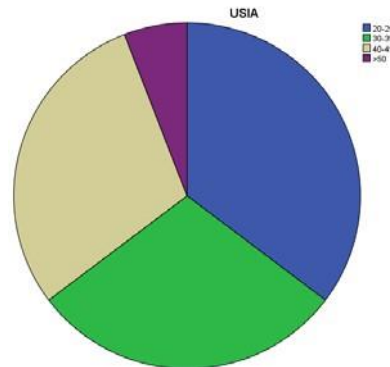
No	Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	20 – 29	12	35.3
2	30 – 39	10	29.4
3	40 – 49	10	29.4
4	> 50	2	5.9
	Jumlah	34	100.0

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Dari data responden berdasarkan usia dapat dilihat bahwa pegawai SD Citra Berkas Citra Indah yang lebih dominan adalah berusia 20 tahun – 29 tahun dengan jumlah 12 orang (35.3%) dan yang berusia 30 tahun – 39 tahun atau 40 tahun – 49 tahun masing – masing berjumlah 10 orang (29.4%). Pegawai SD Citra Berkas didukung oleh sumber daya manusia yang berada pada usia produktif atau didominasi oleh pegawai yang berusia relatif muda. Dengan usia yang berada pada kategori masih produktif diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada SD Citra Berkas Citra Indah. Adapun pegawai yang sudah berusia 40 – 49 tahun itu adalah mereka yang tetap bertahan karena ada pengembangan karir di SD Citra Berkas, sehingga mereka terus bertahan untuk menjadi pegawai di Citra Berkas.

Perbandingan responden berdasarkan usia dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.1.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Data karakteristik pegawai SD Citra Berkat Citra Indah berdasarkan jenis status terdapat pada Tabel 4.5.

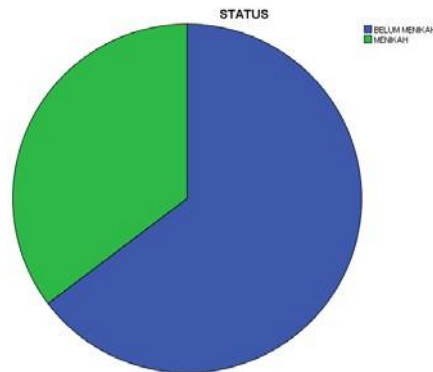
Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Status

No	Status	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Menikah	12	35.3
2	Belum Menikah	22	64.7
	Jumlah	34	100.0

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.5 data responden berdasarkan status dapat dilihat bahwa pegawai SD Citra Berkat Citra Indah lebih dominan belum menikah, yakni 22 orang (64.7%) dan responden yang sudah menikah 12 orang (35.3%). Secara umum pada pegawai SD Citra Berkat Citra Indah didominasi oleh pegawai yang belum menikah. Perbandingan responden berdasarkan status dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Status



Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.1.3 Uji Validitas-Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan *software* SPSS versi 22.0. jumlah responden yang diteliti adalah 70 (n) dan taraf signifikansi 5% maka diperoleh r tabel sebesar 0,339. Jika r hitung > r tabel maka instrumen tersebut dikatakan valid.

4.1.3.1 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Motivasi

Data variabel Motivasi (X_1) diperoleh dari 10 pertanyaan yaitu X1.1 sampai dengan X1.10. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r_{hitung} (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r_{tabel} , dengan kriteria:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau $r_{tabel} > 0.339$ maka valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau $r_{tabel} < 0.339$ maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Motivasi yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Uji Validitas Variabel Motivasi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	35,41	55,159	,834	,960
X1.2	35,53	53,954	,839	,960
X1.3	35,44	55,163	,787	,962
X1.4	35,62	53,819	,875	,959
X1.5	35,44	56,981	,811	,961
X1.6	35,56	56,921	,827	,961
X1.7	35,35	54,841	,831	,960
X1.8	35,62	53,455	,903	,958
X1.9	35,44	55,345	,836	,960
X1.10	35,56	54,496	,845	,960

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Uji validitas variabel Motivasi dilakukan terhadap 10 item pertanyaan. Karena hasil uji mendapatkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (kolom Corrected Item-Total Correlation > 0.339) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Motivasi seluruhnya valid.

Tabel 4.7
Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	10

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha, dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha > 0.600 .

uji reliabilitas variabel Motivasi dilakukan terhadap 10 item pertanyaan yang telah valid. Karena uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.964 > 0.600$) maka variabel Motivasi yang diukur menggunakan 10 item pertanyaan telah reliabel.

4.1.3.2 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir

Data variabel Pengembangan Karir (X_2) diperoleh dari 10 pertanyaan yaitu X2.1 sampai dengan X2.10. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r_{hitung} (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r_{tabel} , dengan kriteria:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau $r_{tabel} > 0.339$ maka valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau $r_{tabel} < 0.339$ maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Pengembangan Karir yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	35,82	42,392	,917	,935
X2.2	35,47	47,832	,622	,948
X2.3	35,65	43,872	,804	,941
X2.4	35,82	42,816	,880	,937
X2.5	35,56	47,284	,826	,942
X2.6	35,76	49,094	,493	,953
X2.7	35,56	44,254	,790	,941
X2.8	35,76	44,064	,826	,940
X2.9	35,68	44,650	,853	,939
X2.10	35,74	44,504	,799	,941

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Uji validitas variabel Pengembangan Karir dilakukan terhadap 10 item pertanyaan. Karena hasil uji mendapatkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (kolom Corrected Item-Total Correlation > 0.339) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Pengembangan Karir seluruhnya valid.

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	10

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha, dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha > 0.600 . uji reliabilitas variabel Pengembangan Karir dilakukan terhadap 10 item pertanyaan yang telah valid. Karena uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.947 > 0.600$) maka variabel Pengembangan Karir yang diukur menggunakan 10 item pertanyaan telah reliabel.

4.1.3.3 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Data variabel Kepuasan Kerja (X_3) diperoleh dari 10 pertanyaan yaitu X3.1 sampai dengan X3.10. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r_{hitung} (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r_{tabel} , dengan kriteria:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau $r_{tabel} > 0.339$ maka valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau $r_{tabel} < 0.339$ maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Kepuasan Kerja yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	35,41	51,401	,782	,956
X3.2	35,44	50,193	,797	,955
X3.3	35,53	47,287	,932	,949
X3.4	35,56	49,163	,863	,953
X3.5	35,41	52,068	,720	,958
X3.6	35,53	48,499	,898	,951
X3.7	35,32	51,013	,673	,960
X3.8	35,56	49,406	,842	,953
X3.9	35,44	51,284	,737	,957
X3.10	35,50	47,833	,933	,949

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Uji validitas variabel Kepuasan Kerja dilakukan terhadap 10 item pertanyaan. Karena hasil uji mendapatkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (kolom Corrected Item-Total Correlation > 0.339) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Kepuasan Kerja seluruhnya valid.

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	10

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha, dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha > 0.600 . uji reliabilitas variabel Kepuasan Kerja dilakukan terhadap 10 item pertanyaan yang telah valid. Karena uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari

nilai kritis ($0.959 > 0.600$) maka variabel Kepuasan Kerja yang diukur menggunakan 10 item pertanyaan telah reliabel.

4.1.3.4 Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kinerja

Data variabel Kinerja (Y) diperoleh dari 10 pertanyaan yaitu Y1 sampai dengan Y10 Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r_{hitung} (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r_{tabel} , dengan kriteria:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau $r_{tabel} > 0.339$ maka valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau $r_{tabel} < 0.339$ maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Kinerja yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Uji Validitas Variabel Kinerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	35,44	50,072	,799	,964
Y2	35,41	48,674	,828	,963
Y3	35,50	46,621	,894	,960
Y4	35,50	48,742	,849	,962
Y5	35,47	47,893	,902	,960
Y6	35,44	49,406	,862	,961
Y7	35,35	49,690	,740	,966
Y8	35,47	46,560	,911	,959
Y9	35,47	48,681	,870	,961
Y10	35,38	51,031	,793	,964

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Uji validitas variabel Kinerja dilakukan terhadap 10 item pertanyaan. Karena hasil uji mendapatkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (kolom Corrected Item-Total

Correlation > 0.339) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Kinerja seluruhnya valid.

Tabel 4.13
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	10

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha, dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha > 0.600. uji reliabilitas variabel Kinerja dilakukan terhadap 10 item pertanyaan yang telah valid. Karena uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.966 > 0.600$) maka variabel Kinerja yang diukur menggunakan 10 item pertanyaan telah reliabel.

4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Dari hasil penelitian terdiri dari tiga variabel bebas yaitu motivasi (X_1), pengembangan karir (X_2), kepuasan kerja (X_3), dan satu variabel terikat yaitu kinerja (Y). Untuk mendeskripsikan dan menguji variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini, maka pada bagian ini akan disajikan deskripsi masing-masing variabel berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

4.1.4.1 Deskripsi Variabel Motivasi (X_1)

Data variabel motivasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah

teoritik adalah empat sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari empat diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari empat diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14
Deskripsi Variabel Motivasi
Statistic s
motivasi (X1)

N	Valid	34
	Missing	0
	Mean	43,65
	Median	44,00
	Mode	45
	Minimum	38
	Maximum	50

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Motivasi adalah 2 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 5 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 3. Nilai rata-rata variabel Motivasi adalah 4.00 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($4,00 > 3$) maka dapat diartikan bahwa Motivasi cenderung baik.

4.1.4.2 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir (X₂)

Data variabel motivasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah empat sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari empat diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari empat diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Deskripsi Variabel Pengembangan Karir

Statistic s
pengembangan karir (X2)

N	Valid	34
	Missing	0
Mean		42,50
Median		43,00
Mode		43
Minimum		34
Maximum		50

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Pengembangan Karir adalah 2 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 5 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 3. Nilai rata-rata variabel Pengembangan Karir adalah 4.00 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($4,00 > 3$) maka dapat diartikan bahwa Pengembangan Karir cenderung baik.

4.1.4.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X₃)

Data variabel motivasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah empat sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari empat diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari empat diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Statistic s
 kepuasan kerja (X3)

N	Valid	34
	Missing	0
Mean		42,26
Median		42,00
Mode		42
Minimum		36
Maximum		50

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 2 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 5 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 3. Nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja adalah 4.00 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($4,00 > 3$) maka dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja cenderung baik.

4.1.4.4 Deskripsi Variabel Kinerja (X₄)

Data variabel motivasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah empat sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari empat diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari empat diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja
Statistic s

kinerja (Y)		
N	Valid	34
	Missing	0
Mean		39,53
Median		40,00
Mode		41
Minimum		33
Maximum		45

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Kinerja adalah 2 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 5 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 3. Nilai rata-rata variabel Kinerja adalah 4.00 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($4,00 > 3$) maka dapat diartikan bahwa Kinerja cenderung baik.

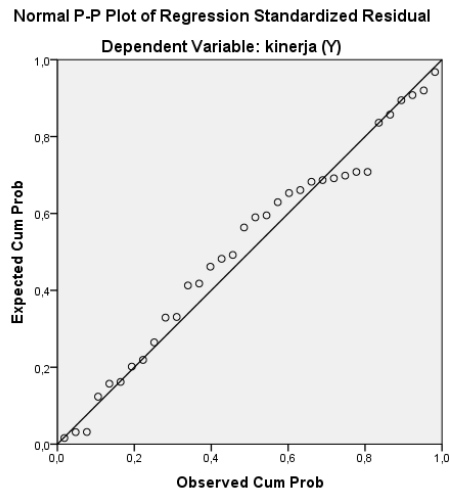
4.1.5 Analisis Data

Analisis regresi linier ganda diawali dengan pengujian persyaratan analisis. Hasil pengujian persyaratan analisis adalah sebagai berikut:

4.1.5.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas secara grafik menghasilkan grafik Normal P-P Plot yang memperlihatkan titik-titik nilai residual pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal. Melalui program pengolahan data SPSS, diperoleh hasil uji normalitas sebagai berikut:

Gambar 4.6
Uji Normalitas



Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Melalui gambar 4.6 dapat diketahui bahwa pola penyebaran data pada *plot* (*probability plot*) menunjukkan bahwa data (berupa lingkaran kecil) menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang tersedia adalah data yang berdistribusi normal.

4.1.5.2 Multikolinieritas

Nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* yang diperoleh melalui program pengolah data SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Coefficients Uji Asumsi Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
motivasi (X1)	,535	1,869
pengembangan karir (X2)	,515	1,943
kepuasan kerja (X3)	,633	1,580

a. Dependent Variable: kinerja (Y)

Sumber: Hasil penelitian, 2020 (data diolah)

Tabel coefficients Collinearity Statistics di atas digunakan untuk menguji persyaratan analisis multikolinieritas. Dari tabel tersebut diperoleh variabel independen Motivasi memiliki nilai Tolerance = 0.535 dan VIF 1.869, variabel independen Pengembangan Karir memiliki nilai Tolerance = 0.515 dan VIF 1.943, dan variabel independen Kepuasan Kerja memiliki nilai Tolerance = 0.633 dan VIF 1.580. Karena nilai Tolerance lebih besar daripada persyaratan minimal 0,2 dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal 10 maka dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas (model yang dikembangkan sudah tepat).

4.1.5.3 Autokorelasi

Tabel 4.19
Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi

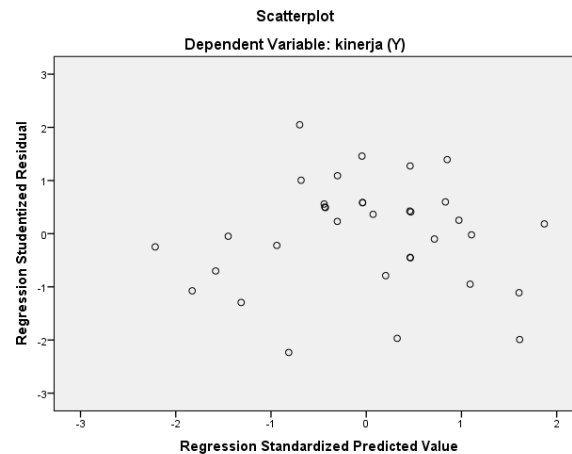
Model Summary ^b	
Model	Durbin-Watson
1	2,239

Sumber: Hasil penelitian, 2020 (data diolah)

Berdasarkan pada tabel Model Summary diatas besarnya nilai Durbin-Watson adalah sebesar 2.239. Dengan demikian nilai DW (2.239) terletak diantara pada posisi $dU (1.651) < DW (2.239) < 4 - Du (2.349)$. Jadi, dapat disimpulkan model regresi yang dihasilkan tidak terjadi gejala autokorelasi. Oleh karena itu, analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

4.1.5.4 Heteroskedastisitas

Gambar 4.7
Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Hasil penelitian, 2020 (data diolah)

Grafik scatter plot memperlihatkan bahwa titik-titik hasil perhitungan menyebar secara acak di atas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil analisis regresi ganda benar-benar linier karena tidak memiliki masalah heteroskedastisitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

Karena persyaratan analisis (asumsi klasik) telah terpenuhi, yaitu memenuhi normalitas, tidak terjadi autokorelasi, tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas maka analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan. Data yang digunakan adalah data yang telah diuji tanpa melakukan perubahan karena persyaratan asumsi klasik telah terpenuhi semua.

Hasil analisis regresi linier ganda yang pertama adalah tabel model summary sebagai berikut:

Tabel 4.20
Model Summary Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,900 ^a	,811	,792	1,184	2,239

a. Predictors: (Constant), kepuasan kerja (X3), motivasi (X1), pengembangan karir (X2)

Sumber: Hasil penelitian, 2020 (data diolah)

Dari tabel tersebut diatas diperoleh nilai koefisien determinasi ganda (Adjusted R Square) sebesar 0.792. Nilai $R^2 = 0.792$ menunjukkan bahwa X1 (Motivasi), X2 (Pengembangan Karir) dan X₃ (Kepuasan Kerja) dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 79.2% variasi Y sedangkan 20.8% variasi Y lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil analisis berikutnya berupa tabel anova yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat yaitu pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 4.21
Anova Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja
Terhadap Kinerja Pegawai

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	180,292	3	60,097	42,835	,000 ^b
	Residual	42,090	30	1,403		
	Total	222,382	33			

a. Dependent Variable: kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), kepuasan kerja (X3), motivasi (X1), pengembangan karir (X2)

Sumber: Hasil penelitian, 2020 (data diolah)

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan tabel koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.22
Koefisien Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan
Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,192	3,392		,351	,728
motivasi (X1)	,293	,091	,350	3,227	,003
pengembangan karir (X2)	,298	,092	,360	3,254	,003
kepuasan kerja (X3)	,303	,087	,349	3,493	,002

a. Dependent Variable: kinerja (Y)

Sumber: Hasil penelitian, 2020 (data diolah)

Dari tabel di atas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda berdasarkan kolom B. Model persamaan regresi linier ganda hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$$

$$(0,003) \quad (0,003) \quad (0,002)$$

Model persamaan regresi linier ganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar $a = 1.192$, artinya bahwa jika X_1 , X_2 dan X_3 dianggap konstan maka Y akan bernilai positif.
- Nilai koefisien regresi X_1 sebesar $b_1 = 0.293$ menunjukkan bahwa X_1 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X_2 sebesar $b_2 = 0.298$ menunjukkan bahwa X_2 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X_3 sebesar $b_3 = 0.303$ menunjukkan bahwa X_3 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.

4.1.6 Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, langkah pertama adalah melakukan pengujian kelayakan model. Kelayakan model dalam menunjukkan pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ganda (Adjusted R Square) = 0.792 dengan nilai sig F = 0.000. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ho : = 0 : tidak layak

Ha : \neq 0 : ada layak

$R^2 = 0.792$ memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar 0.000. Karena # 0 dan probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian (Sig F < α atau $0.000 < 0.05$), maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti model persamaan regresi ganda pengaruh Motivasi (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3) adalah layak. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian ini diterima dan layak, untuk menunjukkan pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimana model persamaan hasil penelitian mampu menjelaskan 79.2% variasi Kinerja Pegawai (Y) karena adanya masukan faktor Motivasi (X_1) Pengembangan Karir (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3).

Pengujian hipotesis dilakukan sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut:

4.1.6.1 Pengujian Hipotesis 1 : Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas Citra Indah. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Motivasi (X_1) sebesar $b_1 = 0.293$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_1 : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi Motivasi (X_1) sebesar $b_1 = 0.293$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.003. Karena $b_1 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0.003 < 0.05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti pengaruh Motivasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan arah positif sehingga makin tinggi Motivasi maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai.

4.1.6.2 Pengujian Hipotesis 2 : Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkas Citra Indah. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Pengembangan Karir (X_2) sebesar $b_2 = 0.298$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} =$

$1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

H_{2o} : $b_2 = 0$: tidak ada pengaruh

H_{2a} : $b_2 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi Pengembangan Karir (X_2) sebesar $b_2 = 0.298$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.003. Karena $b_2 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \text{atau } 0.003 < 0.05$), maka H_{2o} ditolak dan H_{2a} diterima yang berarti pengaruh Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan arah positif sehingga makin tinggi Pengembangan Karir maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai.

4.1.6.3 Pengujian Hipotesis 3 : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Pegawai

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkat Citra Indah. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja (X_3) sebesar $b_3 = 0.303$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

H_{3o} : $b_3 = 0$: tidak ada pengaruh

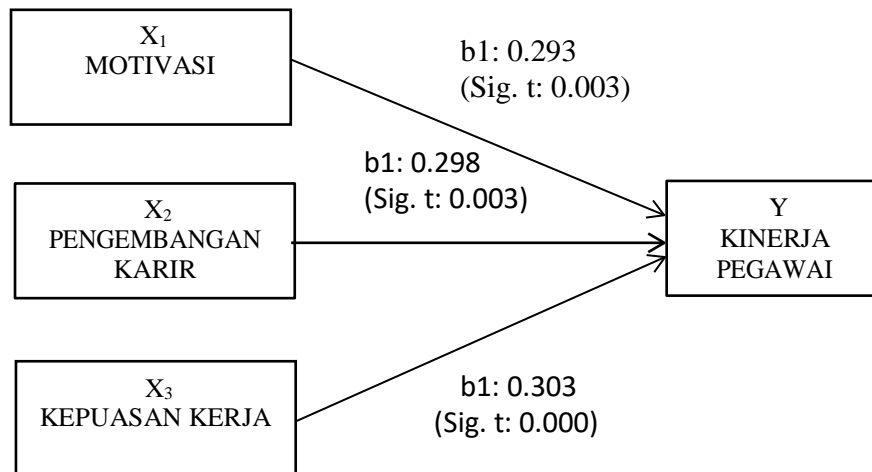
H_{3a} : $b_3 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi kepuasan kerja (X_3) sebesar $b_3 = 0.303$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.000. Karena $b_3 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \text{atau } 0.000 < 0.05$), maka H_{3o} ditolak dan H_{3a} diterima yang berarti pengaruh Kepuasan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan arah positif sehingga makin tinggi Kepuasan Kerja maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai.

4.2 Pembahasan

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variabel penelitian. Dari hasil uji validitas terhadap masing-masing variabel penelitian ditemukan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel telah valid. Melalui uji reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pernyataan yang telah valid pada masing-masing variabel penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuesioner telah valid dan reliabel maka kuesioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing variabel penelitian. Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk semua variabel penelitian dimana persepsi responden terhadap motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja pegawai cenderung baik.

Gambar 4.8
Rangkuman Hasil Analisis
 $R^2: 0.792; (\text{Sig. F: } 0.000)$
 $\hat{Y} = 1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$



Penelitian menghasilkan model yang layak dimana model hasil penelitian mampu menjelaskan 79.2.2% variasi motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan arah positif, artinya makin tinggi Motivasi yang diterima pegawai maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Motivasi sebesar $b_1 = 0.293$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pegawai SD Citra Berkat Citra Indah berada pada kategori baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden terhadap motivasi

terlihat bahwa cenderung mayoritas pegawai SD Citra Berkas Citra Indah memiliki motivasi yang baik didalam bekerja, pegawai bekerja secara maksimal untuk mendapatkan prestasi, pegawai mengerjakan pekerjaannya dengan rasa tanggungjawab, pegawai merasa bahwa kebijakan yang diterapkan pimpinan sudah sesuai dengan standar pekerjaan. Dengan motivasi yang baik pada diri setiap pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Hasibuan (2012) mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Gomes (2010) mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2012). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saleem (2010) yang menyatakan terdapat Pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Layanan Telekomunikasi Pakistan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Ijah, Afrref (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi dan kinerja pegawai pada beberapa perusahaan di Anambra.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai SD Citra Berkat sudah tergolong baik. Pegawai sudah merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh SD Citra Berkat karena sudah sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Pegawai juga merasakan bahwa adanya peluang promosi bagi setiap pegawai yang ingin mengembangkan karirnya, hal ini menunjukkan bahwa terjadinya keadilan bagi setiap pegawai dalam mengembangkan karirnya. Namun ada hal yang perlu diperhatikan yang jika hal ini tidak segera diatasi dapat menurunkan motivasi yang berakibat pada turunnya kepuasan pegawai yaitu mengenai kemampuan penyelia (supervisor) dalam mengarahkan pegawai dan bekerjasama dengan pegawai. Terlihat dari jawaban responden bahwa penyelia (supervisor) tidak selalu memberikan pengarahan kepada semua pegawai, hanya pegawai-pegawai tertentu saja yang diberikan pengarahan oleh penyelia, padahal sebagai seorang pegawai mereka juga ingin mendapatkan pengarahan langsung dari pimpinan mereka agar mereka lebih bersemangat dalam bekerja. Jika pegawai sudah merasa diperhatikan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jika pegawai sudah merasa mendapatkan kepuasan kerja yang baik maka pegawai akan memberikan yang terbaik dimana tempat ia bekerja.

4.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan arah positif, artinya makin tinggi Motivasi yang diterima pegawai maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan oleh nilai

koefisien regresi Pengembangan Karir sebesar $b_2 = 0.298$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir yang meliputi manajemen karir dan perencanaan karir berada pada kategori baik, hal ini dapat dilihat dari persepsi responden terhadap pengembangan karir terlihat bahwa cenderung mayoritas pegawai SD Citra Berkat setuju terhadap pengembangan karir yang terdapat pada SD Citra Berkat. Dari butir-butir pertanyaan tentang pengembangan karir mayoritas responden menyatakan bahwa pelaksanaan jenjang karir yang ada di SD Citra Berkat sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku juga memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengembangkan karirnya. Namun yang masih perlu mendapat perhatian adalah sistem pelatihan kepada pegawai yang masih bersifat gantian setiap tahunnya. Hal ini dapat menyebabkan ketidak merataan pengetahuan kepada seluruh pegawai tentang *job description* mereka apabila ada pengetahuan-pengetahuan yang baru untuk mengembangkan lembaga dalam rangka mencapai tujuan.

Dessler (2010) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, *turnover* yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2008).

Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Baroroh (2015) mengemukakan adanya pengaruh yang positif antara pengembangan karir dan motivasi serta kepuasan kerja terhadap kinerja (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Shujaat (2013) juga mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada sector perbankan swasta kota Karachi, Pakistan.

Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, jika pegawai sering mendapat pelatihan tidak menutup kemungkinan para pegawai akan menjadi pegawai-pegawai yang cakap, cerdas dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan mereka. Jika mereka merasa memiliki kemampuan yang cukup maka setiap pegawai akan merasa percaya diri untuk mengikuti pengembangan karir yang ada di SD Citra Berkat. Pengembangan karir yang baik yang mereka rasakan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai akan merasa puas karena diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Inilah pentingnya pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai

4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai SD Citra

Berkat Citra Indah

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan arah positif, artinya makin tinggi Kepuasan Kerja yang diterima pegawai maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja sebesar $b_3 = 0.303$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja berada dalam kategori baik, hal ini dapat ditunjukkan oleh Dimensi gaji pada variabel kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang sudah mengerjakan pekerjaan dengan baik sesuai standar dan pegawai yang selalu berprestasi, serta pegawai merasa Citra Berkat sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kontribusinya. Dan dalam dimensi gaji menunjukkan bahwa pernah beberapa kali terjadi keterlambatan waktu penggajian pada beberapa bagian tertentu, disebabkan oleh tanggal yang ditentukan untuk distribusi gaji jatuh pada hari Sabtu atau Minggu, sehingga terjadi penundaan penggajian. Karena system gaji di Citra Berkat sudah melalui transfer ke rekening masing-masing. Dimensi pekerjaan menunjukkan pegawai yang mempunyai keahlian di bidangnya dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dari atasannya. Dan dalam dimensi pekerjaan menunjukkan pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan yang monoton setiap harinya, sehingga mereka merasa

bahwa pekerjaan mereka kurang menarik. Selanjutnya dimensi promosi menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan promosi sesuai dengan keahliannya. Hal ini berarti SD Citra Berkat memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Dan dalam dimensi promosi juga menunjukkan ketidakpuasan promosi dikarenakan pegawai yang merasa terdapat ketidakadilan dalam kebijakan promosi, hal ini dikarenakan mereka belum pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi meskipun sudah memenuhi persyaratan promosi sehingga pegawai merasa adanya ketidakadilan pada beberapa promosi jabatan tertentu. Dimensi supervisi menunjukkan bahwa penyelia (Kepala Sekolah) mampu mengarahkan sebagian besar pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya. Dan dalam dimensi supervisi pegawai sering menerima sanksi dari penyelia tanpa adanya pengarahan ataupun koordinasi. Hal ini menunjukkan kurangnya kerjasama yang baik antara pegawai dengan penyeliannya. Dimensi rekan kerja menunjukkan bahwa pegawai SD Citra Berkat dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja, mereka saling berkomunikasi dan saling membantu bila ada rekan yang membutuhkan bantuan. Dan dalam dimensi rekan menunjukkan ketidakpuasan dikarenakan pegawai merasa tidak sepemikiran dengan rekan kerjanya sehingga kurang mampu berkomunikasi dengan baik.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan menimbulkan sikap agresif, atau sebaliknya

akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya (Sutrisno, 2010).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010).

Kepuasan kerja nampak pada hasil kerja, atau dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja menghasilkan produktivitas yang tinggi serta menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Khan (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai istitusi Pakistan, dan Bianca (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode *structural equation modelling*.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian menghasilkan model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 1.192 + 0.293X_1 + 0.298X_2 + 0.303X_3$ yang layak untuk menjelaskan pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ($R^2 = 0.792$) dimana Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja dalam model tersebut mampu menjelaskan 79.2.% variasi Kinerja Pegawai. Pengaruh masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkat Citra Indah dengan arah positif sebesar $b_1 = 0.293$, artinya makin tinggi Motivasi yang diberikan maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah
2. Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkat Citra Indah dengan arah positif sebesar $b_2 = 0.298$, artinya makin tinggi atau semakin baik persepsi pegawai terhadap Pengembangan Karir maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah.
3. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada SD Citra Berkat Citra Indah dengan arah positif sebesar $b_2 = 0.303$, artinya makin tinggi atau semakin baik Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai maka makin tinggi pula Kinerja Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan sebelumnya, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Disarankan kepada SD Citra Berkat agar mampu mendorong pegawai untuk selalu mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai. Lebih sering memberikan pengakuan atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan memberikan insentif sesuai prestasi yang di capai oleh pegawai serta Pimpinan seharusnya memberikan pengakuan atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, seperti memberikan pujian secara langsung terhadap pegawai yang bersangkutan. Selanjutnya, disarankan kepada pihak SD Citra Beerkat agar mampu mendorong pegawai untuk selalu mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai dengan memberikan pelatihan kepada seluruh pegawai secara konsisten setiap adanya perubahan kebijakan kurikulum baru.
2. Berdasarkan hasil penelitian dengan ini peneliti memberi saran kepada pihak SD Citra Berkat agar memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengikuti rekrutmen pengembangan karir, menempatkan pegawai dalam jabatan tertentu sesuai dengan kemampuan dan ketrampilannya sehingga akan termotivasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kemudian memberikan imbalan jasa yang lebih besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi. Jika yang berprestasi dihargai maka selain kepuasan kerja yang akan mereka dapat, maka pegawai juga akan lebih

meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan. SD Citra Berkat disarankan agar meningkatkan kinerja pegawai untuk menetapkan standar pekerjaan dengan cara memfokuskan *briefing* untuk masing-masing bidang pekerjaan sehingga pegawai dapat memahami dengan jelas pencapaian target kerjanya. Komunikasi dengan rekan kerja dapat ditingkatkan dengan membentuk *focus discussion group* yang dapat mempererat hubungan harmonis antar pegawai SD Citra Berkat, agar lebih memperhatikan dimensi kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan jawaban responden terhadap kepuasan kerja disarankan kepada SD Citra Berkat untuk memberikan pelatihan-pelatihan kepada Kepala Sekolah agar mampu mengarahkan pegawai dengan baik dan dapat bekerjasama dengan pegawai secara baik. Indikator lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pada SD Citra Berkat adalah pekerjaan itu sendiri, disarankan pimpinan SD Citra Berkat lebih mampu mendorong dan menciptakan pekerjaan yang dapat memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, potensi dan kemampuan mereka. Pekerjaan yang bersifat monoton dan rutinitas dapat membuat pegawai menjadi jenuh sehingga kemampuan dan potensi pegawai tidak dapat dimanfaatkan secara baik dan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Serta untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai disarankan kepada SD Citra Berkat untuk memberikan pengawasan atas hasil kerja pegawai dengan cara memberikan pengarahan/perbaikan terhadap pegawai yang melakukan kesalahan dalam bekerja dan memberikan sanksi seperti pemotongan gaji

bagi pegawai yang datang telat ataupun terlambat mengumpulkan tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adie, E. Yusuf. 2008. Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja. (Online). <http://teknologikerja.wordpress.com>. 15 September 2015.
- Ali Muhajir, 2019. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Mitra Alami Gresik). *Jurnal Ekonomi*. Vol. 36, No. 44-61.
- Anoraga, Pandji. 2009. *Psikologi Kerja*, Cetakan Kelima. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amelianny. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus Pegawai Perguruan). *Jurnal Ekonomi* .Vol. 28, No. 25-39.
- Argensia, Ritha. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan). *Jurnal Ekonomi*.Vol. 17, No. 39-53.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Teknik dan Prosedur*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baroroh, Atik. 2015. Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 79, No. 65-80.
- Bianca, et al. 2013. Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling. *Jurnal Teknik Industri*. Vol.1, No.4, Hal.334-340.
- Caroline, Oduma and Were Susan. 2014. Influence of Career on Employee Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University. *Journal of Social Sciens Management and Entrepreneurship*. Vol 1, No. 2, Hal. 1-16.
- Denny, Benhart. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir serta Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Sulut Go.
- Elviani, Sri. 2010. "Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Universitas Islam Sumatera Utara)". *Journal* .Program Sarjana Universitas Sumatera Utara.

Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr. 2007. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gouzaly, Saydam. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I. Jakarta: Gunung Agung.

Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).

Hariandja, Marihot T.E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Gramedia Widya Sarana Indonesia.

Hasibuan, Melayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Keenambelas. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Ijah, Afrrev. 2013. The Influence of Motivation on Employees Performance : A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *Journal of Art and Humanities*. Vol 2, No.3, Hal 134-151.

Irwansyah. 2012. "Pengaruh Insentif, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Medan". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Khan, Alamdar Hussain, et al. 2012. Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *Journal of Business Management*. Vol. 6, No.7, Hal. 2697-2705.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, Syafri dan Hubeis, Aida Vitalaya. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Penerbit Galia Indonesia.

Manurung, Ria. 2014. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening : Studi pada Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Mariami, Ita. 2013. "Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Hotel Inna Dharma Deli Medan". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Mathis, Robert L dan H.Jackson, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, R. Waine. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.

Nana, Siti. 2011. “Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indo Suharjaya”. *Jurnal Manajemen*.

Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Kedelapan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Galia Indonesia.

Nelson, D.L., and J.C, Quick. 2006. *Organizational Behaviour Foundations Realities and Challenges*. United Sates of America: Thomson South Western.

Robbins, Stephen P. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Saleem, Rizwan. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan. *Journal of Business and Management*. Vol. 5, No 11, Hal. 213-222.

Saputra, Andi Deo. 2014. “Analisis Pengaruh Kemampuan Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kependidikan Politeknik Negeri Lhokseumawe)”. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Cetakan Kelima). Jakarta: PT. Refika Aditama.

Shujaat, Sobia. 2013. Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector. *Journal of Management and Social Sciens*. Vol.9, No. 2, Hal. 1-8.

Siagian, S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
Siahaan, Bertha Nerpy. 2014. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Akademi Manajemen Informatika Komputer Medan Business Polytechnic (AMIK MBP) Medan. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Andi

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Cetakan Ke-17. Bandung: Alfabeta.

Sumantri, S. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjdjaran.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.

Teck Hong, Tan, Amna Waheed. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University, School of Business.5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor, Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 16, No 1, Hal.73 – 94.

Veithzal, Rivai. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Kepraktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wahyudi. 2011. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wursanto, I. G. 2007. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Zameer, Hashim et al. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 4, No.1, Hal. 293–298.

LAMPIRAN 1



KUESIONER PENELITIAN

Bogor, 08 Juni 2020

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Saudara Responden

Pegawai SD Citra Berkat Citra Indah

Di

Bogor

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi yang berjudul “ **PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SD CITRA BERKAT CITRA INDAH BOGOR** ” dengan ini saya mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk berkenan mengisi koesioner ini (terlampir). Saya menyadari permohonan ini akan sedikit banyak mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Kerahasiaan identitas dan data Bapak/Ibu/Saudara dari hasil penelitian ini dijamin dan hanya dipergunakan untuk kepentingan akademis serta merupakan sumbangan bagi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi koesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat Penulis,

Dian Dinda Hutasoit

IDENTITAS RESPONDEN

Nama : _____

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : 20-29 Tahun 30-39 Tahun
 40-49 Tahun >50 Tahun

Satus : Belum Menikah Menikah

Tingkat Pendidikan : SMA/Sederajat S2
 S1 S3

Masa Kerja : <5 Tahun 5-10 Tahun
 >10 Tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

1. Mohon baca dengan cermat terlebih dahulu setiap pernyataan sebelum Bapak/Ibu/Saudara menjawab.
2. Mohon memberi tanda ceklis (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling sesuai. Apabila terjadi kesalahan menjawab Bapak/Ibu/Saudara dapat memberi tanda silang (X) dan memberi tanda ceklis pada jawaban yang baru.
3. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.

Kriteria jawaban sebagai berikut:

1	Sangat Setuju (SS)
2	Setuju (S)
3	Kurang Setuju (KR)
4	Tidak Setuju (TS)
5	Sangat Tidak Setuju (STS)

A. Motivasi (X_1)

PERNYATAAN	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Bapak/ibu bekerja secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja					
2. Bapak/ibu terdorong untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri Bapak/ibu					
3. Kondisi kerja di SD Citra Berkat saat ini menyenangkan					
4. Bapak/ibu mendapat pengakuan dari pimpinan atas prestasi kerja yang Bapak/ibu capai					
5. Bapak/ibu mengerjakan pekerjaan karena Bapak/ibu merasa bertanggungjawab					
6. Kebijakan yang diterapkan pimpinan sudah sesuai dengan standar pekerjaan					
7. Rekan kerja yang lain bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan bila diperlukan					
8. Adanya perlindungan yang diberikan SD Citra Berkat terhadap resiko yang mungkin terjadi dalam bekerja					
9. SD Citra Berkat memberikan tambahan gaji (insentif) sesuai dengan prestasi yang Bapak/ibu capai					
10. Adanya kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan					

B. Pengembangan Karir (X₂)

PERNYATAAN	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Lembaga memberikan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan pegawai					
2. Lembaga memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengikuti rekrutmen pengembangan karir					
3. Lembaga memberikan kesempatan berkarir kepada setiap pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya					
4. Penempatan pegawai dalam jabatan didasarkan pada kemampuan kerja pegawai					
5. Fasilitas kerja yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas					
6. Lembaga memberikan informasi kebutuhan karir kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya					
7. Lembaga memberikan imbalan jasa yang lebih besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi					
8. Pegawai yang memiliki keahlian lebih diprioritaskan dalam pengembangan karirnya					
9. Lembaga memberikan program pendidikan kepada pegawai berprestasi untuk meningkatkan potensi dalam dirinya					
10. Pelaksanaan jenjang karir sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku					

C. Kepuasan Kerja (X_3)

PERNYATAAN	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh pegawai					
2. Pembayaran gaji dilakukan dengan tepat waktu					
3. Pekerjaan saya menarik dan menyenangkan bagi saya					
4. Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan kemampuan saya					
5. Semua pegawai diberikan kesempatan					
6. untuk mendapatkan promosi jabatan					
6. Keadilan kebijakan promosi pegawai berlangsung dengan baik					
7. Atasan (Kepala Sekolah) mampu mengarahkan pegawai dengan baik					
8. Atasan (Kepala Sekolah) dapat bekerjasama dengan pegawai secara baik					
9. Saya dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja					
10. Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja saya					

D. Kinerja Pegawai (Y)

PERNYATAAN	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Saya teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan					
2. Saya berusaha memberikan hasil kerja sesuai dengan standar pekerjaan					
3. Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu					
4. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan					
5. Saya dapat memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan					
6. Saya memanfaatkan waktu luang untuk melakukan pekerjaan lain					
7. Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai harapan pimpinan					
8. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi					
9. Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap atasan/pimpinan					
10. Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja					

LAMPIRAN 2

Variabel Motivasi (X₁)

No Responden	MOTIVASI KERJA (X ₁)										TOTAL X ₁
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	45
2	3	4	5	4	3	4	4	3	5	4	39
3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	42
4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	47
5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	45
6	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	41
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	3	5	5	4	4	3	4	5	5	4	42
9	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	43
10	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	45
11	5	3	3	4	4	3	3	4	5	5	39
12	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5	41
13	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	43
14	5	5	5	5	4	3	5	3	4	5	44
15	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	46
16	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	43
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	43
19	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	44
20	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	46
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	39
23	5	3	5	3	4	5	4	5	4	4	42
24	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	45
25	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	46
26	5	3	3	4	3	4	5	5	4	3	39
27	5	3	3	4	3	4	3	5	3	5	38
28	3	3	4	5	4	4	5	5	5	3	41
29	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	45
30	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	44
31	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	46
32	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	41
33	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	45
34	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45

LAMPIRAN 3

Variabel Pengembangan Karir (X₂)

No Responden	PENGEMBANGAN KARIR (X ₂)										TOTAL X ₂
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
1	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	44
2	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	45
3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	3	40
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	47
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43
7	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	43
8	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	38
9	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34
10	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
11	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	37
12	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5	41
13	5	3	3	4	5	3	4	5	3	5	40
14	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	46
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
17	5	5	5	4	4	5	4	5	3	3	43
18	4	4	3	5	5	3	3	5	5	4	41
19	3	5	4	5	3	4	4	5	5	5	43
20	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	45
21	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	45
22	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
23	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	44
24	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	43
25	5	3	3	5	5	5	4	5	4	5	44
26	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	35
27	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	37
28	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	42
29	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	45
30	4	5	3	3	5	5	4	3	4	5	41
31	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	44
32	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43
33	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	46
34	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	44

LAMPIRAN 4

Variabel Kepuasan Kerja (X_3)

No Responden	KEPUASAN KERJA (X_3)										TOTAL X_3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	
1	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	43
2	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	36
3	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	41
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	46
5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	44
6	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	44
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	41
9	3	3	4	5	5	5	4	3	3	3	38
10	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
11	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	42
12	4	5	4	5	5	5	4	3	3	5	43
13	5	3	3	4	5	4	5	5	3	5	42
14	3	3	5	5	3	3	5	3	4	5	39
15	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	47
16	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	39
17	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	42
18	4	4	3	5	5	3	3	5	5	4	41
19	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	45
20	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	40
21	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	46
22	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
23	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	42
24	3	3	4	5	4	4	5	4	5	5	42
25	5	3	3	5	3	5	4	5	4	5	42
26	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37
27	3	5	5	4	3	5	3	4	3	4	39
28	3	3	4	3	5	4	3	4	5	5	39
29	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	46
30	3	5	3	3	5	5	4	3	4	5	40
31	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	47
32	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	44
33	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	43
34	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	44

LAMPIRAN 5

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

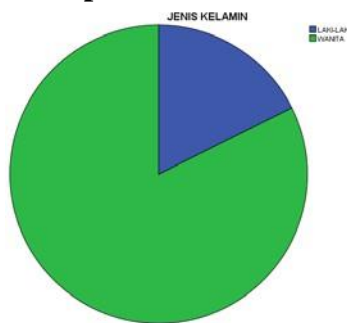
No Responden	KINERJA PEGAWAI (Y)										TOTAL Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	
1	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
2	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	33
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	41
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42
6	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
8	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	37
9	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	33
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
12	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	40
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
14	5	5	4	4	4	3	3	5	3	4	40
15	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	44
16	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	41
17	4	4	5	4	3	4	5	3	5	5	42
18	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	40
19	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	41
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38
21	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	45
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
24	4	3	5	5	3	3	3	3	5	5	39
25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
26	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	34
27	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	34
28	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	35
29	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	43
30	5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	39
31	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
32	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	40
33	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	41
34	4	5	4	3	3	4	5	4	3	5	40

LAMPIRAN 6

Hasil Frekuensi dan Presentase Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	6	17,6	17,6	17,6
	WANITA	28	82,4	82,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

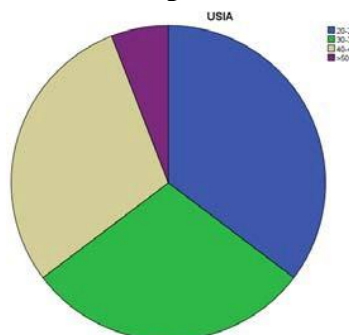
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Hasil Frekuensi dan Presentase Responden Berdasarkan Usia

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29	12	35,3	35,3	35,3
	30-39	10	29,4	29,4	64,7
	40-49	10	29,4	29,4	94,1
	>50	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

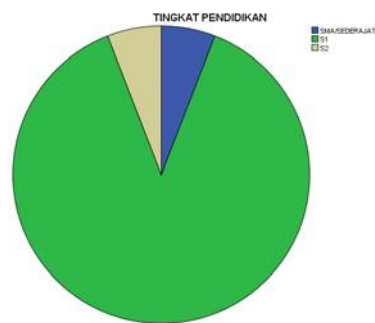
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Hasil Frekuensi dan Presentase Berdasarkan Tingkat Pendidikan

		TINGKAT PENDIDIKAN			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SEDERAJAT	2	5,9	5,9	5,9
	S1	30	88,2	88,2	94,1
	S2	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

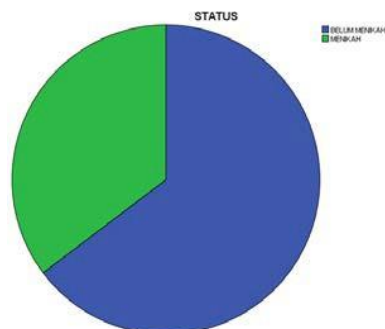
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Hasil Frekuensi dan Presentase Berdasarkan Status

		STATUS			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BELUM MENIKAH	22	64,7	64,7	64,7
	MENIKAH	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

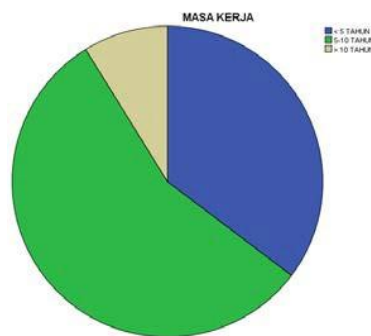
Karakteristik Responden Berdasarkan Status



Hasil Frekuensi dan Presentase Berdasarkan Masa Kerja

MASA KERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 TAHUN	12	35,3	35,3	35,3
	5-10 TAHUN	19	55,9	55,9	91,2
	> 10 TAHUN	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja



LAMPIRAN 7

VALIDITAS

Variabel Motivasi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	35,41	55,159	,834	,960
X1.2	35,53	53,954	,839	,960
X1.3	35,44	55,163	,787	,962
X1.4	35,62	53,819	,875	,959
X1.5	35,44	56,981	,811	,961
X1.6	35,56	56,921	,827	,961
X1.7	35,35	54,841	,831	,960
X1.8	35,62	53,455	,903	,958
X1.9	35,44	55,345	,836	,960
X1.10	35,56	54,496	,845	,960

Variabel Pengembangan Karir
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	35,82	42,392	,917	,935
X2.2	35,47	47,832	,622	,948
X2.3	35,65	43,872	,804	,941
X2.4	35,82	42,816	,880	,937
X2.5	35,56	47,284	,826	,942
X2.6	35,76	49,094	,493	,953
X2.7	35,56	44,254	,790	,941
X2.8	35,76	44,064	,826	,940
X2.9	35,68	44,650	,853	,939
X2.10	35,74	44,504	,799	,941

**Variabel Kepuasan Kerja
Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	35,41	51,401	,782	,956
X3.2	35,44	50,193	,797	,955
X3.3	35,53	47,287	,932	,949
X3.4	35,56	49,163	,863	,953
X3.5	35,41	52,068	,720	,958
X3.6	35,53	48,499	,898	,951
X3.7	35,32	51,013	,673	,960
X3.8	35,56	49,406	,842	,953
X3.9	35,44	51,284	,737	,957
X3.10	35,50	47,833	,933	,949

**Variabel Kinerja Pegawai
Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	35,44	50,072	,799	,964
Y2	35,41	48,674	,828	,963
Y3	35,50	46,621	,894	,960
Y4	35,50	48,742	,849	,962
Y5	35,47	47,893	,902	,960
Y6	35,44	49,406	,862	,961
Y7	35,35	49,690	,740	,966
Y8	35,47	46,560	,911	,959
Y9	35,47	48,681	,870	,961
Y10	35,38	51,031	,793	,964

RELIABILITAS

Reliabilitas Motivasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	10

Reliabilitas Pengembangan Karir

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	10

Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	10

Reliabilitas Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	10

ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA DAN UJI ASUMSI KLASIK

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,192	3,392		,351	,728		
motivasi (X1)	,293	,091	,350	3,227	,003	,535	1,869
pengembangan karir (X2)	,298	,092	,360	3,254	,003	,515	1,943
kepuasan kerja (X3)	,303	,087	,349	3,493	,002	,633	1,580

a. Dependent Variable: kinerja (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,900 ^a	,811	,792	1,184	2,239

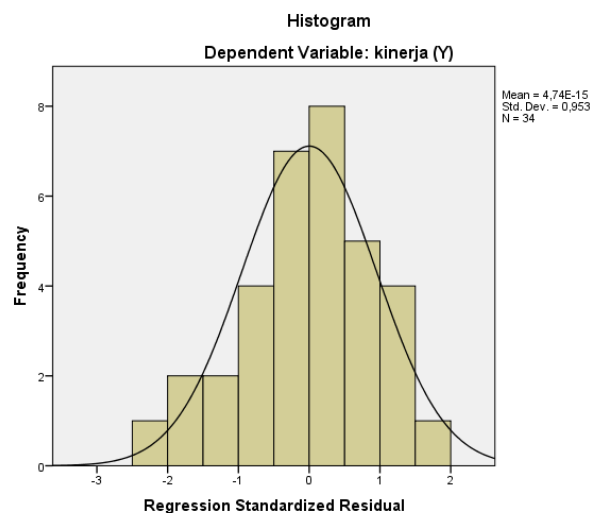
a. Predictors: (Constant), kepuasan kerja (X3), motivasi (X1), pengembangan karir (X2)

ANOVA^a

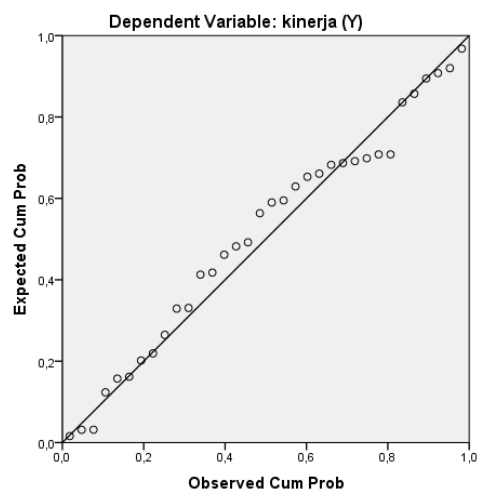
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	180,292	3	60,097	42,835	,000 ^b
	Residual	42,090	30	1,403		
	Total	222,382	33			

a. Dependent Variable: kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), kepuasan kerja (X3), motivasi (X1), pengembangan karir (X2)



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

