

Laporan Hasil Penelitian

ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN)

Peneliti :

Drs. Juara Simanjuntak, M.Si
(Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi)



**LEMBAGA PENELITIAN
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN MEDAN
2015**

PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

1. A. Judul Penelitian : Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan)
- B. Bidang Ilmu : Ekonomi Manajemen
- C. Kategori Penelitian : Penelitian untuk Mengembangkan Fungsi Kelembagaan Perguruan Tinggi.

Ketua Peneliti:

- A. Nama Lengkap & Gelar: Drs. Juara Simanjuntak, M.Si.
- B. Jenis Kelamin : Laki-laki
- C. Golongan/Pangkat : IIIc/Penata
- D. Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
- E. Jabatan Struktural : Kepala BPAA
- F. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

1. Lokasi Penelitian : PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan)
2. Lama Penelitian : 6 Bulan (September 2014 s/d Pebruari 2015)
3. Biaya Penelitian : Rp. 6.000.000,- (Enam Juta Rupiah)
4. Sumber Biaya Penelitian : Lembaga Penelitian Rp. 4.000.000,-
Biaya Sendiri Rp. 2.000.000,-

Medan, Pebruari 2015



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Ir. Parman Simanjuntak, MA.

Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian

Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si.

Ketua Peneliti,

Drs. Juara Simanjuntak, M.Si

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN)

Juara Simanjuntak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dan untuk mengetahui variabel yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis, metode deskriptif dan uji regresi berganda yang terdiri dari uji-t, uji-F, dan koefisien determinan (R^2). Pengerjaan analisis data dengan menggunakan bantuan SPSS 17.0 *for Windows*. Penelitian ini menggunakan 46 responden sebagai sampel penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, analisis data dengan metode analisis regresi berganda menunjukkan pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Hal ini dapat dilihat dari metode analisis regresi berganda secara simultan (uji-F) dimana F hitung (80.068) > F tabel (4.067) pada $\alpha = 5\%$ berdasarkan uji parsial (uji-t) bahwa dari kedua variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah variabel kepuasan kerja (X_2) dengan nilai beta terbesar 0.345 dan nilai t hitung (3.457) > t tabel (1.681). Dimana besarnya Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.788 yang berarti variabilitas variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja sebesar 78,8% sedangkan sisanya 21.2% dijelaskan oleh variabilitas variabel lainnya seperti kompetensi, motivasi, disiplin, fasilitas kerja yang diberikan, lingkungan kerja ataupun juga posisi kedudukan kedudukan yang tidak termasuk dalam model regresi penelitian ini.

Kata kunci : Pengembangan karir, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Penelitian ini membahas tentang pentingnya meningkatkan Kinerja Karyawan sebuah perusahaan dengan membahas 2 (dua) variabel bebas yaitu: Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan).

Penulis mengucapkan pujian syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkatNya peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini, penulis juga pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan terimakasih kepada pihak-pihak yang ikut membantu dalam penyelesaian penelitian ini yaitu:

1. Rektor Universitas HKBP Nommensen Medan
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan
3. Ketua Lembaga Penelitian Universitas HKBP Nommensen Medan
4. Pimpinan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan) dan seluruh Staff

Penelitian ini tentunya tidak terlepas dari kekurangan baik dalam analisis, penulisan, dan lain-lain, untuk itu peneliti sangat mengharapkan masukan maupun kritikan dari pembaca.

Medan, Pebruari 2015
Ketua Peneliti,

Drs. Juara Simanjuntak, M.Si

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBARAN PENGESAHAN	
ABSTRAK.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Batasan Masalah	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERENGKA BERPIKIR, DAN RUMUSAN HIPOTESIS	
A. Tinjauan Pustaka	8
1. Tinjauan Teoritis	8
1.1. Pengembangan Karir	8
a. Defenisi Pengembangan Karir	8
b. Manfaat Pengembangan Karir	11
c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	12
d. Proses Pengembangan Karir	15
e. Dukunan Departemen SDM Dalam Pengembangan Karir	17
1.2. Kepuasan Kerja	19
a. Pengertian Kepuasan Kerja	19
b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	21
c. Teori – Teori Kepuasan Kerja	24
d. Kepuasan Kerja dan Prestasi	25
e. Kepuasan Kerja, Perputaran Karyawan dan Absensi	28
f. Kepuasan Kerja, Umur, dan Jenjang Pekerjaan ..	29
g. Kepuasan Kerja dan Tingkat Jabatan	30
h. Penyebab Kepuasan Kerja	31
1.3. Kinerja Karyawan	32
1.3.1. Kinerja	32
a. Pengertian Kinerja	32
b. Faktor –Faktor yang Mempengaruhi	

Kinerja	34
c. Penilaian Kinerja	36
1.3.2. Kinerja Karyawan	42
a. Pengertian Kinerja Karyawan	42
b. Penilaian Kinerja Karyawan	42
c. Unsur – Unsur Mempengaruhi Kinerja Karyawan	43
B. Tinjauan Empiris	44
C. Kerangka Berpikir	45
D. Rumusan Hipotesis	47

BAB III TEORI PENELITIAN

A. Desain Penelitian	48
B. Populasi dan Sampel	48
1. Populasi	48
2. Sampel	49
C. Metode Pengambilan Sampel.....	50
D. Metode Pengumpulan Data	50
E. Instrumen Penelitian	51
F. Skala Pengukuran	53
G. Metode Analisis	54
1. Metode Deskriptif	54
2. Metode Analisis Regresi Berganda	54
3. Uji Validitas dan Reliabilitas	55
4. Uji Asumsi Klasik	55
5. Uji Hipotesis	57

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	59
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	59
2. Visi dan Misi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.....	60
a. Visi.....	60
b. Misi.....	60
3. Paradigma Baru.....	61
4. Struktur Organisasi.....	62
B. Deskripsi Responden.....	74
C. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	76
1. Uji validitas.....	76
2. Uji reliabilitas.....	84
D. Uji Asumsi Klasik.....	87
E. Uji Hipotesis.....	92

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	96
B. Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Daftar hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III Medan..... 4
Tabel 2.1	Tanggung jawab yang Umum dari Penilaian Kinerja..... 42
Tabel 3.1	Jumlah Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara III Medan..... 50
Tabel 3.2	Variabel dan Indikator..... 53
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 75
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... 76
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir..... 80
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja..... 83
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan..... 85
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas dengan SPSS Pengembangan Karir... 86
Tabel 4.7	Uji Reliabilitas dengan SPSS Kepuasan Kerja..... 86
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas dengan SPSS Kinerja Karyawan..... 87
Tabel 4.9	Hail Uji Reliabilitas..... 87
Tabel 4.10	Hasil Uji Normalitas..... 90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Perencanaan, Manajemen dan Pengembangan Karir.....	19
Gambar 2.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja.....	28
Gambar 2.3 Model Umum Hubungan antara Prestasi dan Kepuasan Kerja.....	28
Gambar 2.4 Model Umum Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Perputaran Karyawan dan Absensi.....	29
Gambar 2.5 Model Umum Hubungan antara Kepuasan Kerja Dengan Umum dan Jenjang Pekerjaan.....	30
Gambar 2.6 Proses Penilaian Kinerja.....	39
Gambar 2.7 Kerangka Berpikir.....	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.....	74
Gambar 4.2 Histogram Hasil Uji Normalitas.....	88
Gambar 4.3 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Hasil Uji Normalitas.....	89

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, mereka harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks. Oleh karenanya pengelolaan tenaga kerja sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) harus dilakukan secara profesional. Organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)- nya. Oleh karena itu peranan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi sangatlah besar. Salah satu fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah melakukan pengembangan karir dan kepuasan kerja untuk mencapai kinerja karyawan/hasil yang maksimal.

Kinerja karyawan berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Adapun kinerja karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh faktor pengembangan dan kepuasan kerja. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pengembangan karir dan kepuasan kerja.

Pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumber daya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang Perkebunan Kelapa Sawit dan Karet, perusahaan ini ingin mencapai tujuan organisasi melalui kinerja karyawan maka perusahaan tersebut harus meningkatkan pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawannya. Pengembangan karir dan kepuasan kerja dapat tercipta yakni dengan melakukan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pengembangan karir dengan cara mengirim karyawan ke pusat bagian unit masing-masing untuk mengikuti pelatihan yang diberikan instansi lain dan mendatangkan instruktur yang memberikan pengajaran tentang bagaimana cara bekerja yang baik.

Salah satu bagian dalam PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah bagian Sumber Daya Manusia yang berperan dalam menyelesaikan dan mengevaluasi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Seluruh peranan yang dilakukan oleh bagian sumber daya manusia diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan utama PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, (Sumber Daya Manusia) sangat memperhatikan motivasi kerja karyawan. Setiap pekerjaan dalam bidang apapun selain membutuhkan kemampuan atau kecakapan pribadi juga membutuhkan motivasi yang cukup pada diri karyawan, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berhasil dengan sebaik-baiknya.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan setiap tahun selalu memperhatikan kinerja karyawannya. Unsur-unsur penilaian tersebut dapat dilihat dari sikap kerja yaitu mencakup kejujuran, proaktif, inisiatif, kreativitas, disiplin, semangat kerja, dan kemudian dilihat dari cara kerja yaitu mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama dan pelayanan.

Melihat kinerja karyawan pada kantor direksi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selama tiga tahun terakhir mengalami naik turunnya kinerja.

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat tingkat kinerja karyawan pada kantor direksi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Tabel 1.1
Daftar hasil penilaian kinerja karyawan pada kantor Direksi
PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
Tahun 2011 - 2013

Pembobotan Nilai			Jumlah Karyawan (%)								
			SDM			Perencanaan dan Pengkajian			Pengembangan		
			2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
A	Istimewa	Nilai 90-100	22 (34%)	25 (39%)	18 (36%)	9 (45%)	12 (48%)	8 (40%)	7 (39%)	11 (61%)	6 (35%)
B	Sangat Baik	Nilai 80-89	35 (55%)	35 (55%)	24 (48%)	4 (20%)	8 (32%)	4 (20%)	4 (22%)	5 (28%)	3 (18%)
C	Baik	Nilai 70-79	3 (5%)	4 (6%)	6 (12%)	6 (30%)	5 (20%)	6 (30%)	5 (28%)	2 (11%)	5 (29%)
D	Cukup	Nilai 60-69	4 (6%)	-	2 (4%)	1 (5%)	-	2 (10%)	2 (11%)	-	3 (18%)
E	Kurang	Nilai \geq 59	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah Karyawan			64 (100%)	64 (100%)	50 (100%)	20 (100%)	25 (100%)	20 (100%)	18 (100%)	18 (100%)	17 (100%)

Sumber : PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Data diolah

Keterangan:

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja karyawan yang mendapatkan persentase kinerja yang memuaskan mengalami naik turun. Pada bagian Sumber Daya Manusia (SDM) tahun 2011 sebesar 89% , tahun 2012 sebesar 94% dan tahun 2013 sebesar 84%, sedangkan Perencanaan dan Pengkajian tahun 2011 sebesar 65%, tahun 2012 sebesar 80% dan tahun 2013 sebesar 60% serta Pengembangan tahun 2011 sebesar 61%, tahun 2012 sebesar 89% dan tahun 2013 sebesar 53%. Dan hasil penilaian kinerja karyawan yang mendapatkan persentase kinerja yang kurang memuaskan pada bagian Sumber Daya Manusia (SDM) tahun 2011 sebesar 11%, tahun 2012 sebesar 6% dan tahun

2013 sebesar 16%, sedangkan Perencanaan dan Pengkajian tahun 2011 sebesar 35%, tahun 2012 sebesar 20% dan tahun 2013 sebesar 40% serta Pengembangan tahun 2011 sebesar 39%, tahun 2012 sebesar 11% dan tahun 2013 sebesar 47%. Hal menunjukkan bahwa terjadi naik turunnya kinerja yang kurang memuaskan pada bagian Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan dan Pengkajian serta Pengembangan pada kantor direksi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Penulis menduga bahwa hal ini disebabkan oleh kurangnya pengembangan karir dan kepuasan kerja para karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas tersebut, maka tertarik untuk menulis skripsi dengan judul “ **Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**”.

B. Batasan Masalah

Untuk mendapatkan suatu kesimpulan yang terarah dan efektif, serta menyadari akan keterbatasan dan pengetahuan dan waktu, juga sarana yang dimiliki, maka penulis membatasi penelitian ini hanya pada kantor Direksi bagian Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan dan Pengkajian serta Pengembangan yang terkait dengan masalah pengaruh pengembangan karir (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

C. Rumusan Masalah

Perumusan Masalah merupakan hal yang sangat penting dilakukan agar permasalahan lebih terarah dan sistematis. Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara apa yang diharapkan dengan yang terjadi. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa masalah yang perlu dikemukakan dalam penulisan skripsi ini adalah **“Apakah pengembangan karir dan kepuasan kerja, berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan?”**

D. Tujuan penelitian

Dalam melakukan dan menjalankan sesuatu hal maka haruslah memiliki tujuan yang jelas, begitu juga dengan tujuan penelitian ini.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah **untuk mengetahui pengembangan karir dan kepuasan kerja, berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.**

E. Manfaat penelitian

Setiap tindakan harusnya memiliki kegunaan yang jelas dan pasti, dimana agar apa yang dikerjakan memberi manfaat yang baik.

Adapun manfaat dari Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi tentang pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi penulis, selain sebagai syarat menyelesaikan pendidikan, juga dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan pengaruh Pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan dan juga melatih penulis untuk dapat menerapkan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan.
3. Bagi Lembaga Perguruan tinggi, dapat memberitakan bahwa pentingnya pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja karyawan
4. Bagi Peneliti berikutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut, terutama bagi mahasiswa yang hendak melakukan penelitian yang berhubungan dengan pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN RUMUSAN HIPOTESIS

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Tinjauan Teoritis

1.1. Pengembangan karir

a. Defenisi Pengembangan karir

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengembangan karir individu. Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Sutrisno **“karir merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang”¹**.

Menurut Hall dalam Sutrisno **“Menyatakan bahwa karir adalah persepsi orang mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut (dimulai pertama seseorang bekerja sampai dengan sekarang)”²**.

¹ Sutrisno, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Kencana, Jakarta, 2009, hal 175.

² Ibid.

Karir tercermin dalam gagasan bahwa orang akan selalu bergerak maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju berarti pada diri orang tersebut ada keinginan untuk mendapatkan tantangan yang lebih besar, ada keinginan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar.

Menurut Handoko pengertian karier ada tiga, yaitu:

1. **Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.**
2. **Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karier. Sebagai contoh dalam profesi pemrosesan data, jalur karier umumnya dimulai dengan operator komputer dan kemudian meningkat menjadi pemrogram junior pemrogram, pemrogram senior, analis dan pemrogram junior, analis dan pemrogram, analis sistem, analis senior, pimpinan proyek, manajer departemen sistem, dan wakil direktur bidang pelayanan informasi.**
3. **Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karier³.**

Dari beberapa uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa karier adalah suatu pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Banyak orang gagal mengelola karier mereka, karena mereka tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karier. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karier dapat memacu karier mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Jadi betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerjaan disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis. Perlu ditekankan bahwa meskipun bagian

³ Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua, Cetakan kelima belas, BPFE, Yogyakarta, 2001, hal 121.

sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggungjawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Menurut Sugiarto dalam Sunyoto **“pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut”**⁴.

Menurut Mondy **“Pengembangan karir adalah Pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan”**⁵.

Pengertian pengembangan karier menurut Sunyoto adalah **“peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi”**⁶.

Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi.

Pengertian pengembangan karir itu sendiri adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Tujuan pengembangan karir yaitu pada

⁴ Sunyoto, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, CAPS Yogyakarta, 2012, hal 183.

⁵ Monday, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh, Erlangga, Jakarta, 2008, hal 243.

⁶ Ibid.

dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui diklat dan melalui non diklat.

Menurut Sunyoto contoh pengembangan karir melaui diklat yaitu:

- 1. Melanjutkan studi atau pendidikan karyawan baik di dalam negeri maupun di luar negeri.**
 - 2. Memberikan pelatihan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.**
 - 3. Memberi pelatihan sambil bekerja (on the job training).**
- Sementara contoh pengembangan karir melalui non diklat yaitu:**
- 1. Memberikan penghargaan kepada karyawan.**
 - 2. Memberikan sanksi karyawan.**
 - 3. Mempromosikan karyawan ke jabatan yang lebih tinggi.**
 - 4. Merotasi karyawan ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula⁷.**

b. Manfaat Pengembangan Karier

Menurut Panggabean manfaat pengembangan karir bagi organisasi maupun karyawan.

Bagi organisasi, pengembangan karir dapat:

- 1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan,**
- 2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas,**
- 3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir,**
- 4. Mengurangi frustasi karyawan,**
- 5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi, dan**
- 6. Meningkatkan nama baik organisasi.**

Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat:

- 1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya,**
- 2. Menambahkan tantangan dalam bekerja,**

⁷ Sunyoto, *Op.Cit*, hal 184.

- 3. Meningkatkan otonomi, dan
- 4. Meningkatkan tanggung jawab⁸.

Secara umum adapun manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a) Meningkatnya kemampuan karyawan

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan di mana mereka bekerja.

b) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karir.

Menurut Hastho dan Meilan dalam Sunyoto “**faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir meliputi: hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktor-faktor eksternal, politicking**

⁸ Panggabean, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia, 2004, hal 63.

dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen”⁹.

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

2. Kepedulian para atasan langsung

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

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

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

⁹ Sunyoto, **Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, CAPS, Yogyakarta, 2012, hal 59.

kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan karirnya.

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi diberbagai posisi pekerjaan.

6. Jumlah karyawan

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karir tertentu.

7. Kebijakan organisasi

Merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

8. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan

biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

9. Pelatihan

Pelatihan merupakan yang dapat diperoleh sepanjang karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan karyawan.

10. Sikap atasan, rekan kerja, dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang di sekeliling tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Dengan kata lain, orang yang demikian tidak dipakai dalam organisasi tersebut.

d. Proses pengembangan karir

Proses pengembangan karir adalah suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karir. Dimana proses pengembangan karir adalah suatu kerangka yang dibangun dalam upaya membantu karyawan, seperti:

1. Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir serta kebutuhan untuk pengembangan,
2. Merencanakan untuk tujuan karir,
3. Secara kontinu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan.

Dengan demikian, membuka hubungan komunikasi antara karyawan dengan manajemen atau perusahaan merupakan tujuan utama dari proses

pengembangan karir. Tentunya untuk mencapai proses pengembangan karir yang baik kita perlu memperhatikan prinsip-prinsip, antara lain sebagai berikut:

- a. Karyawan bertanggung jawab terhadap karirnya sendiri;
- b. Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangan sendiri;
- c. Perencanaan karir dibuat secara sadar dan sukarela;
- d. Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri.

Intinya proses pengembangan karir adalah suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara mitra-mitra perusahaan, yaitu: perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan karyawan itu sendiri. Masing-masing mitra mengharapkan hasil atau perolehan yang jelas manfaatnya bagi karyawan dan dapat meningkatkan pertumbuhan karir. Semua perusahaan merupakan perangkat dan sumber yang berpartisipasi aktif dalam proses karir dan pengembangannya. Perangkat karir dapat disiapkan dan dirancang melalui suatu wadah lembaga pelatihan.

Menurut Robbins beberapa sasaran untuk menuju karir manajemen yang sukses yaitu sebagai berikut:

- 1. Menyusun Jaringan kerja**
- 2. Terus Meningkatkan Keterampilan Anda**
- 3. Memikirkan Perpindahan Karir Menyamping**
- 4. Senantiasa Bergerak**
- 5. Mendukung Bos Anda**
- 6. Mendapatkan Pembinaan**
- 7. Jangan Tinggal Terlalu Lama pada Pekerjaan Pertama Anda**
- 8. Berusaha untuk Senantiasa Terlihat**
- 9. Dapatkan Kendali atas Sumber Organisasi**
- 10. Pelajari Struktur Kekuasaannya**
- 11. Sajikan Citra yang Tepat**
- 12. Lakukan Pekerjaan dengan baik**

13. Pilihlah Pekerjaan Pertama Anda dengan Bijaksana.¹⁰

Beberapa saran di atas mencantumkan langkah-langkah untuk meraih karir manajemen yang sukses. Dengan mengambil peran aktif dalam mengelola karir anda, kehidupan kerja anda dapat menjadi lebih menarik, menyenangkan, dan memuaskan.

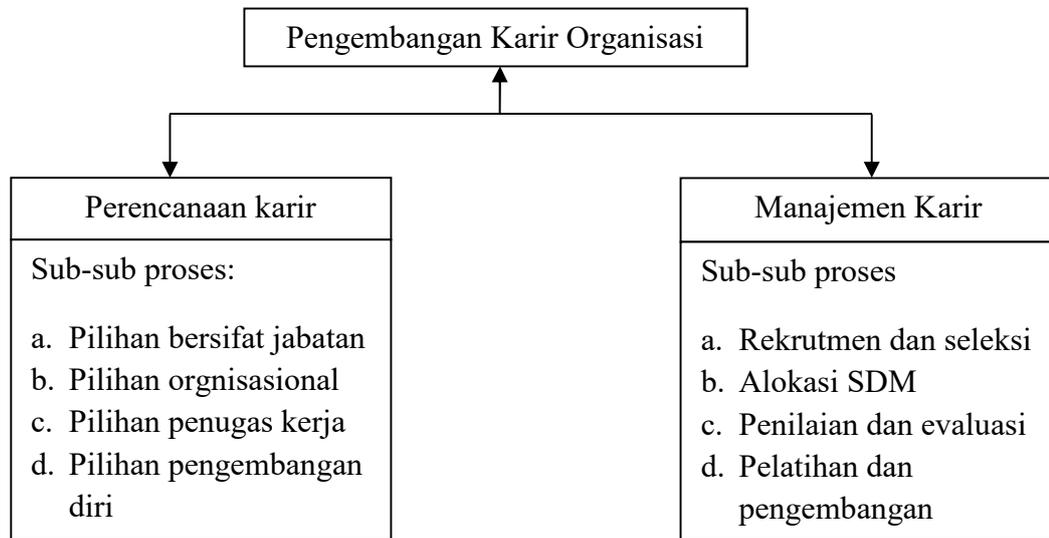
Sumber : Stephin P. Robbins/Mary Coulter Manajemen hal 363

e. Dukungan Departemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Karir

Menurut Handoko “**pengembangan karier seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal ini tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasional. Sebagai contoh karyawan mungkin minta berhenti dan berpindah ke perusahaan lain, atau karyawan bisa tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan *staffing* organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen sumber daya manusia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Disamping itu departemen sumber daya manusia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier**”¹¹.

¹⁰ Robbins, **Manajemen**, hal. 362.

¹¹ Handoko, **Op.Cit**, hal. 133.



Gambar 2.1
Hubungan perencanaan, manajemen dan pengembangan karir

Sumber: Simamora (2004)

Keterangan pada gambar di atas adalah sebagai berikut:

Melalui perencanaan karir seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama perencanaan karir harus *matching* dengan tujuan pribadi dan kesempatan yang tersedia secara realistis. Perencanaan karir sebaliknya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan promosi. Di beberapa titik perencanaan karir perlu terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi. Ada dua macam perencanaan karir, yaitu perencanaan karir organisasional dan perencanaan karir individual.

1.2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besarnya manfaat baik bagi kepentingan individual, industri, dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini adalah merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antara karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Handoko “mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka”¹².

Menurut Robbins dalam Kamil “kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya”¹³.

As’ad, dalam Danang Sunyoto menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya”¹⁴.

Menurut As’ad dalam Sunyoto penelitian di bidang kepuasan kerja ada tiga macam arah yang penting yang dapat dilihat:

- 1) Adalah usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini orang dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja,
- 2) Adalah usaha untuk bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti produktivitas, *absentisme*, kecelakaan akibat kerja, *labour turn over* dan sebagainya. Dengan mengetahui hal ini orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.
- 3) Apakah dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat itu sendiri¹⁵.

Dapat disimpulkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas suatu pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap

¹² Sutrisno, *Op.Cit*, hal. 79.

¹³ Kamil, *Model Pendidikan dan Pelatihan*, Cetakan Pertama, ALFABETA, Bandung, 2010, hal. 105.

¹⁴ Sunyoto, *Op.Cit*, hal. 26.

¹⁵ Sunyoto, *Op.Cit*.

positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan. Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

Menurut Blum dalam Sutrisno adalah:

- 1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan;**
- 2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;**
- 3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.**
Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas¹⁶.

Gilmer dalam Sutrisno menyatakan ada sepuluh faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu :

- 1. Kesempatan untuk maju**
Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;
- 2. Keamanan kerja**
Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- 3. Gaji**
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4. Perusahaan dan manajemen**

¹⁶ Sutrisno, *Op.Cit*, hal. 82.

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan;

5. **Pengawasan**
Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*,
6. **Faktor Instrinsik dari pekerjaan**
Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan;
7. **Kondisi kerja**
Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penerangan, kantin dan tempat parkir.
8. **Aspek sosial dalam pekerjaan**
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja;
9. **Komunikasi**
Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengikuti pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja;
10. **Fasilitas**
Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas¹⁷.

Menurut Ghiselli dan Brown dalam Sunyoto

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni:

1) **Kedudukan**

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan lebih rendah.

2) **Pangkat**

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang berganggapan sebagai kenaikan pangkat.

3) **Umur**

Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan 40 sampai 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

¹⁷Sutrisno, Op.Cit. hal. 83.

4) Mutu pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut¹⁸.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dan lama kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.
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, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

(**Sumber:** Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal 86)

¹⁸ Sunyoty, **Op.Cit.** hal. 212.

c. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl dikutip oleh As'ad dalam Sunyoto yaitu:

1) *Discrepancy theory*

Teori ini pertama kali diperoleh oleh Porter (1961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang diserahkan. Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawer yang dikutip dari Wexley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakan.

2) *Equity theory*

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

3) *Two factor theory*

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

1. *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*.
2. *Dissatisfiers (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*¹⁹.

¹⁹ Sunyoto, Op.Cit. hal. 27

Menurut teori ini perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan kerja. Selanjutnya Herzberg **“mengemukakan bahwa yang dapat memacu orang bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok satisfiers”²⁰**.

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

d. Kepuasan kerja dan prestasi

Pada umumnya orang berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara keduanya. Pada hal berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang “puas” tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan sering hanya berprestasi “biasa-biasa saja.” Jika demikian

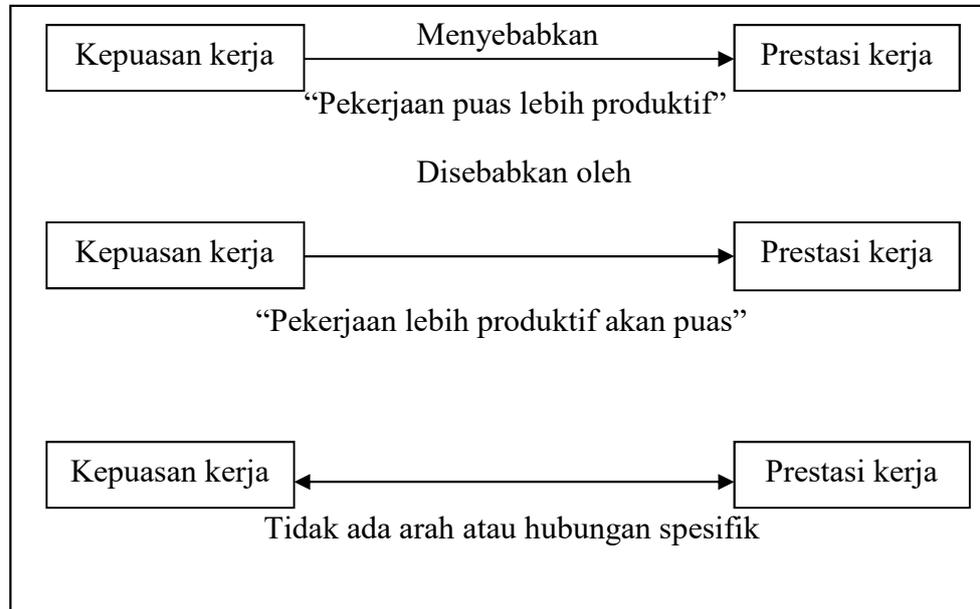
²⁰ **Op.Cit.** hal. 28.

halnya, dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena “kepuasannya” tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Misalnya, seorang karyawan merasa “puas” bekerja pada suatu organisasi tertentu karena atasannya baik kepadanya, tetapi sebenarnya prestasinya tidak istimewa karena dengan prestasi luar biasa pun, kesempatan promosi baginya sangat terbatas karena organisasi tempatnya bekerja kecil sehingga hierarki jabatan yang tersedia tidak teralu banyak. Karena kesempatan promosi terbatas, yang bersangkutan tidak terdorong berprestasi tinggi, tetapi kepuasannya bersumber dari faktor lain, yaitu perilaku positif dari atasannya langsung. Dari contoh di atas terlihat bahwa tidak selalu mudah mengkaitkan kepuasa kerja dengan prestasi, tergantung pada yang dimaksud dengan kepuasan kerja tersebut.

Gibson dalam Wibowo menyatakan bahwa **“kemungkinan timbul hubungan timbal balik yang menunjukkan tidak adanya arah atau hubungan yang spesifik antara kepuasan kerja dengan prestasi”**²¹.

²¹ Wibowo **Manajemen Kinerja**, Edisi ketiga, cetakan keempat, Rajawali Pers, Jakarta, 2011, hal 509.

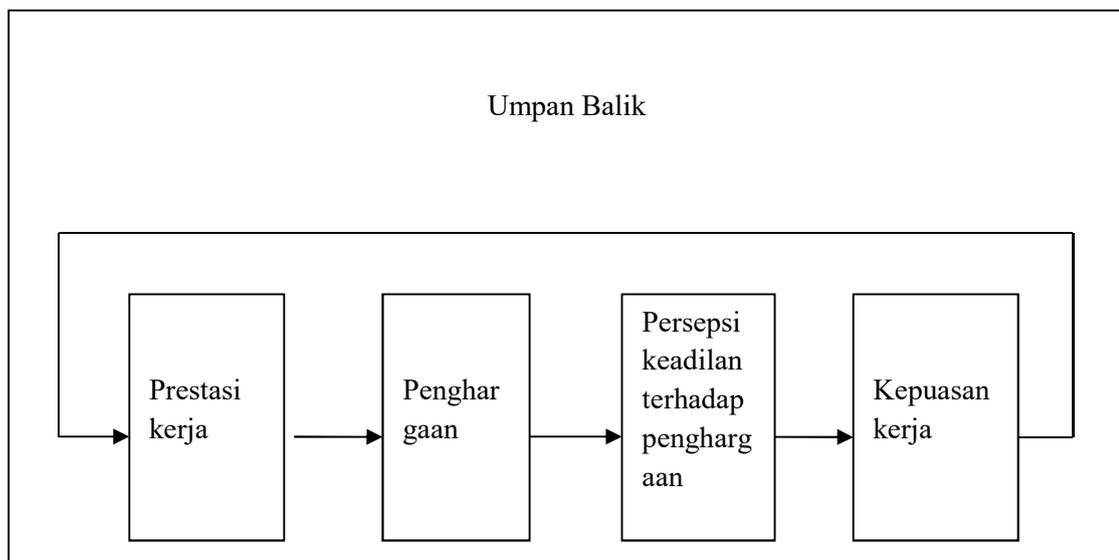
Hubungan tersebut oleh Gibson digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2

Hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja

Sumber: James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Organization, dalam Wibowo, hal. 509.



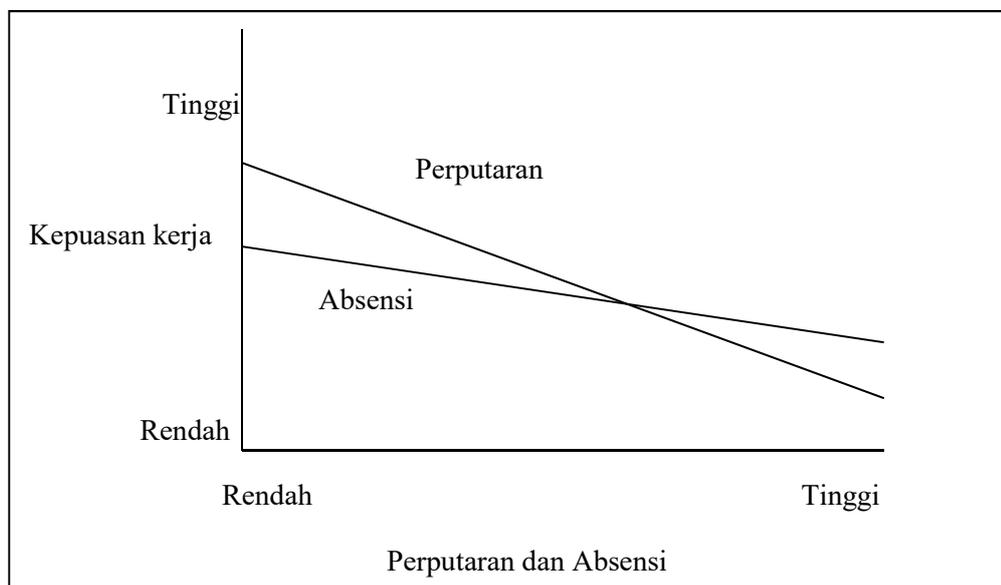
Gambar 2.3

Model Umum Hubungan Antara Prestasi Dan Kepuasan Kerja

Sumber: T. Hani Handoko Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, hal. 196.

e. Kepuasan Kerja, Perputaran Karyawan Dan Absensi

Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan pada absensi menurun, atau sebaliknya.



Gambar 2.4
Model Umum Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Perputaran Karyawan dan Absensi

Sumber: T. Hani Handoko **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, hal. 197.

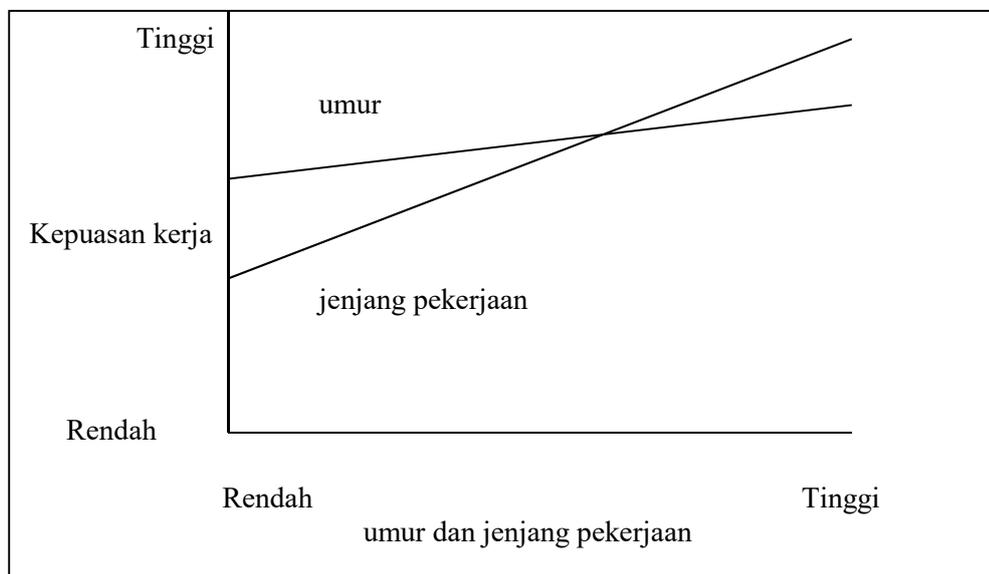
Keterangan :

Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih muda meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Hubungan serupa berlaku juga untuk absensi. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen, Mereka sering tidak merencanakan untuk absen, tetapi bila ada

berbagai alasan untuk absen, untuk mereka lebih mudah menggunakan alasan-alasan tersebut.

f. Kepuasan Kerja, Umur Dan Jenjang Pekerjaan

Semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Ada sejumlah alasan yang melatarbelakangi kepuasan kerja mereka, Seperti pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian-penyesuaian lebih baik terhadap situasi kerja karena mereka lebih berpengalaman. Para karyawan yang lebih muda, di lain pihak cenderung kurang terpuaskan, karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan penyebab-penyebab lainnya. Tentu saja ada pengecualian, tetapi banyak studi yang membuktikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi oleh umur.



Gambar 2.5
Model Umum Hubungan Antara Kepuasan Kerja
Dengan Umum Dan Jenjang Pekerjaan

Sumber: T. Hani Handoko *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, hal. 198.

Keterangan:

Gambar di atas juga menunjukkan bahwa orang-orang dengan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih mendapatkan kepuasan kerja. Mereka biasanya memperoleh kompensasi lebih baik, kondisi kerja lebih nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan mereka memungkinkan penggunaan segala kemampuan yang mereka punyai, sehingga mereka mempunyai alasan-alasan untuk lebih terpusatkan. Sebagai contoh, dalam praktek para karyawan terampil cenderung memperoleh kepuasan kerja lebih besar dari pada para karyawan tidak terampil.

g. Kepuasan kerja dan tingkat jabatan

Hal ini memberikan petunjuk bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya cenderung lebih tinggi. Berbagai alasan hal tersebut antara lain:

1. Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak.
2. Pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya.
3. Status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi

Dikaitkan dengan prospek promosi yang dimaksud, bahwa jika seorang yang sudah menduduki jabatan tertentu dan sudah berada pada tingkat manajerial melihat bahwa masih terdapat prospek yang cerah untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi, kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar. Pada gilirannya, prospek demikian akan mendorong seseorang untuk mencerminkan karirnya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk itu, misalnya dengan

mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan sehingga tingkat jabatan yang lebih tinggi benar-benar dapat dicapai.

h. Penyebab kepuasan kerja

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian nilai

Gagasan pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.

4. Keadilan

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif

lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

5. Komponen genetik

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagaimana merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

(Sumber: Wibowo, Manajemen kinerja, hal 504)

1.3. Kinerja karyawan

1.3.1. Kinerja

a. Pengertian kinerja

Penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan. Artinya bagaimana perusahaan akan mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimal. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetisi suatu perusahaan. Adapun pengertian kinerja yaitu:

Menurut Fawzi dalam Mangkuprawira “**kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode**

tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”²².

Hersey and Blanchard dalam Mangkuprawira berpendapat “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat 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”²³.

Menurut Griffin dalam Mangkuprawira “kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja”²⁴.

Ada pula yang memberikan pengertian kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Sehubungan dengan itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

²²Mangkuprawira, **Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia**, Cetakan Kedua, IPB Pers, Bogor, 2009, hal 218.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Donnelly, Gibson and Inancevich dalam Mangkuprawira faktor-faktor kinerja yaitu:

- 1. Harapan mengenai imbalan;**
- 2. Dorongan;**
- 3. Kemampuan;**
- 4. Kebutuhan dan sifat;**
- 5. Persepsi terhadap tugas;**
- 6. Imbalan internal dan eksternal;**
- 7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja²⁵.**

Dengan demikian kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

- a. Kemampuan,
- b. Keinginan, dan
- c. Lingkungan.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron dalam Wibowo yaitu sebagai berikut:

- 1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.**
- 2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.**
- 3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.**
- 4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.**
- 5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal²⁶.**

²⁵ Ibid.

²⁶ Wibowo, *Op.Cit.*, hal.100.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh pegawai, baik secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, yang diukur berdasarkan unsur-unsur sebagai berikut :

1. Kedisiplinan
2. Kerjasama
3. Ketaatan
4. Kehadiran
5. Kompetensi profesional pegawai, serta
6. Kuantitas kerja

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

c. Penilaian Kinerja

1. Pengertian penilaian kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

Menurut Mathis dan Jackson Penilaian kinerja adalah **“proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan”**²⁷. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan karyawan, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi.

2. Penggunaan Penilaian Kinerja

Bagi banyak organisasi, tujuan utama sistem penilaian adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. Namun mungkin ada tujuan lainnya. Masalah potensial penilaian kinerja, dan mungkin penyebab banyaknya ketidakpuasan, adalah terlalu banyak berharap pada satu rencana penilaian. Sebagai contoh, sebuah rencana yang efektif untuk mengembangkan para karyawan mungkin bukan yang terbaik untuk menentukan kenaikan bayaran.

²⁷Mathis dan John H. Jackson **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta, 2002, hal. 81.

Bagaimana pun juga sistem yang dirancang secara tepat dapat membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam kenyataannya, data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia.

3. Proses Penilaian Kinerja

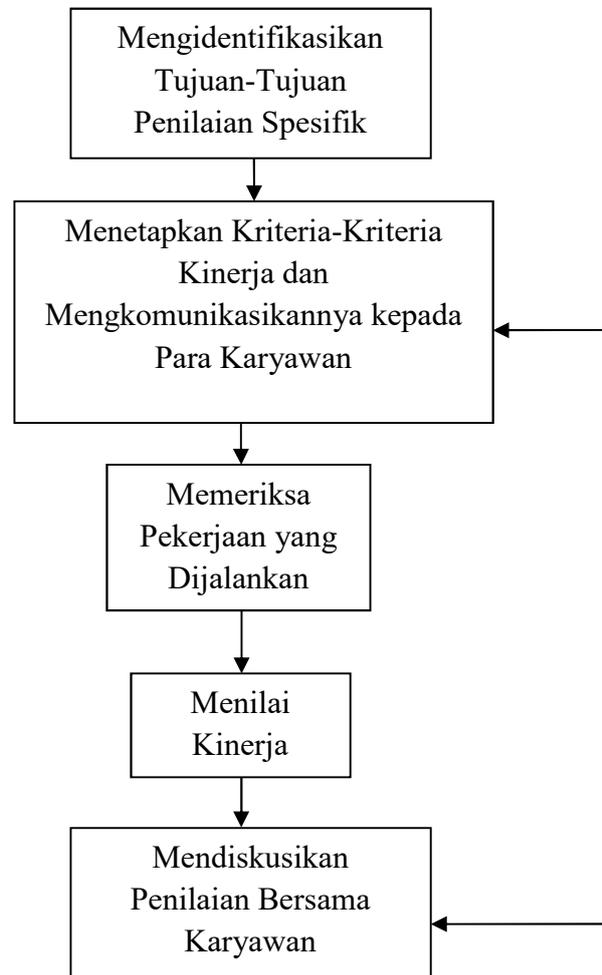
Proses penilaian dapat sangat menguntungkan untuk organisasi dan individu yang terlibat jika dikerjakan secara baik.

Menurut Mondy dan Noe dalam Kamil menyatakan bahwa Ada lima langkah dalam proses penilaian kinerja, yaitu:

- 1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja;**
- 2. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam suatu pekerjaan (analisis jabatan);**
- 3. Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan;**
- 4. Menilai kinerja; dan**
- 5. Membicarakan hasil penilaian dengan pegawai²⁸.**

²⁸ Mustofa Kamil, **Op.Cit.**, hal. 108.

Secara umum adapun penilaian kinerja sebagai berikut:



Gambar 2.6
Proses Penilaian Kinerja

Sumber: R. Wayne Mondy, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, hal. 260.

Keterangan:

Sebagaimana ditunjukkan pada gambar di atas, titik awal proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus-menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria (standar-

standar) kinerja dan mengkomunikasikannya ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian ini membantu menentukan penyebab-penyebab kegagalan, dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki masalah-masalah. Pada pertemuan tersebut tujuan-tujuan ditetapkan untuk periode evaluasi berikutnya dan siklus tersebut berulang kembali.

Dalam proses pelaksanaannya penilaian kinerja akan dimulai dengan :

- a. Rencana pertemuan antara penilai dan yang dinilai;
- b. Menetapkan target-target kinerja;
- c. Analisis terhadap unjuk kerja itu sendiri;
- d. Review terhadap kemajuan kinerja;
- e. Mendiagnosis kembali kinerja.

4. Standar kinerja

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses review kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.

5. Metode penilaian kinerja

1) Metode penilaian kategori

Metode yang paling sederhana dalam penilaian kinerja adalah metode penilaian kategori, yang meminta manajer memberi nilai untuk tingkat-tingkat kinerja. Skala penilaian grafik dan daftar periksa merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori.

2) Metode perbandingan

Metode perbandingan menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Sebagai contoh, seorang operator pemasukan data akan dibandingkan dengan para operator lainnya oleh atasannya. Teknik perbandingan ini mencakup antara lain pemberian peringatan, perbandingan berpasangan, atau distribusi yang normal.

3) Metode naratif

Para manajer dan spesialis Sumber Daya Manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian kritis, esai, dan metode tinjauan lapangan. Catatan-catatan ini lebih mendeskripsikan tindakan karyawan dari pada menginditifikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.

4) Metode tujuan/perilaku

Dalam usaha untuk mengatasi beberapa kesulitan dari metode-metode yang baru saja dijelaskan, beberapa pendekatan perilaku yang berada juga sudah digunakan. Pendekatan perilaku ini cukup menjanjikan untuk beberapa situasi

dalam usaha mengatasi beberapa persoalan dengan metode lainnya.

(Sumber: Robert L. Mathis John H. Jackson, Manajemen sumber daya manusia, hal 92)

6. Tanggung jawab yang Umum dari Penilaian Kinerja

Tabel 2.1

Tanggung jawab yang Umum dari Penilaian Kinerja

Unit SDM	Manajer
Merancang dan mempertahankan sistem	Umumnya menilai kinerja para karyawannya
Membentuk sistem pelaporan yang formal	Mempersiapkan dokumen penilaian yang resmi
Memastikan bahwa laporan tadi tepat waktu	Meninjau penilaian terhadap para karyawan
Melatih para penilai	

Keterangan: Tabel di atas menunjukkan unit Sumber Daya Manusia yang umumnya merancang sistem penilaian yang sistimatis, para manajer yang melaksanakan penilaian yang sebenarnya terhadap karyawan, menggunakan prosedur yang disusun oleh unit Sumber Daya Manusia. Ketika sistem formal sedang dikembangkan, si manajer biasanya menawarkan input tentang bagaimana sistem yang final nanti akan berfungsi. Hanya jarang sekali seorang spesialis Sumber Daya Manusia yang benar-benar menilai karyawan (bawahan) dari seorang manajer.

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. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi.

1.3.2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- a. Kuantitas Kerja adalah volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal.
- b. Kualitas Kerja adalah kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja.
- c. Pemanfaatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d. Kerjasama yaitu kemampuan menangani hubungan kerja.

Menurut Mathis dan Jackson kinerja karyawan adalah **“yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang lain termasuk: Kuantitas output, kualitas output, Jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif”²⁹**.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya *“like dan dislike”* dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian itu penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka.

²⁹ Robbert L. Mathis dan John H. Jackson, **Op.Cit.** hal. 78.

Penilaian kinerja karyawan umumnya dilakukan secara formal atau terstruktur. Apabila dilakukan secara informal, manajer dapat bertemu dengan para anggota tim untuk mendiskusikan kinerja karyawan dalam periode tertentu dalam suasana rileks dan tidak kaku. Baik secara formal maupun informal, perlu ditelaah beragam faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Unsur-unsur mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mangkuprawira unsur – unsur kinerja karyawan yaitu:

1. Unsur intrinsik

a) Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan seseorang dapat dilihat dari penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam penguasaan bidang ilmu tertentu.

b)Tingkat pengetahuan. Tingkat pengetahuan seseorang terkait dengan kompetensi dalam pekerjaannya. Pengetahuan yang dikuasai tidak terbatas pada bidang ilmu-ilmu “keras”, tetapi juga “lunak” misalnya pengetahuan tentang komunikasi, inisiatif, kreativitas, dan konflik.

c)Tingkat keterampilan. Tingkat keterampilan terkait dengan penguasaan penerapan ilmu dan pengetahuan dan teknologi yang dimiliki seseorang yang dipraktikkan dalam pekerjaannya.

d)Sikap-motivasi terhadap kerja. Sikap-motivasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya berpengaruh terhadap kinerja yang dicapainya. Makin tinggi penghargaan dan dorongan seseorang terhadap pelaksanaan pekerjaannya semakin tinggi kinerjanya.

e)Tingkat pengalaman kerja. pengalaman seseorang dalam bekerja merupakan akumulasi dari keberhasilan dan kegagalan serta gabungan dari kekuatan dan kelemahan didalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Unsur ekstrinsik

a)Lingkungan keluarga. Lingkungan keluarga yang dimaksud disini adalah sikap dan motivasi anggota suatu keluarga di dalam memandang makna suatu pekerjaan.

b)Lingkungan sosial-budaya. Lingkungan sosial budaya, seperti tingginya aspek kedisiplinan sosial, tanggungjawab sosial dan sistem nilai tentang pekerjaan akan mendorong seseorang untuk terlibat aktif dalam meningkatkan kinerjanya.

- c) **Lingkungan ekonomi.** Lingkungan ekonomi antara lain dicirikan oleh pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, derajat kemiskinan, penguasaan aset produksi, dan pendapatan perkapita.
- d) **Lingkungan belajar.** Lingkungan belajar dapat dilihat dari perilaku masyarakat dalam hal mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- e) **Lingkungan kerja termasuk budaya kerja.** Lingkungan kerja dibatasi pada tempat dimana seseorang bekerja. Suasana kerja dicirikan oleh aspek-aspek budaya produktif, kepemimpinan, hubungan karyawan dengan sesama rekan dan atasan, manajemen kinerja, manajemen karir, manajemen pendidikan dan pelatihan, dan manajemen kompensasi.
- f) **Teknologi.** Teknologi yang dimaksud disini dapat berupa teknologi lunak dan teknologi keras. Teknologi lunak berupa metode, teknik dan prosedur kerja. Sementara teknologi keras berupa mesin-mesin atau alat-alat produksi³⁰.

Secara teoritis pencapaian kinerja unggul dari karyawan ditentukan oleh unsur intrinsik dan ekstrinsik. Unsur intrinsik antara lain meliputi tingkat pendidikan, keterampilan, motivasi, kepribadian, pengalaman kerja, dan kondisi fisik. Unsur-unsur tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara unsur ekstrinsik yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain kejelasan uraian dan spesifikasi kerja, beban kerja, manajemen kompensasi, dan kondisi hubungan kerja secara vertikal dan horizontal.

B. Tinjauan Empiris

Pengembangan model penelitian harus didasarkan atas tinjauan empiris. Adapun beberapa tinjauan empiris yang digunakan sebagai dasar acuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) **Husna Atiqah** (2010) dalam skripsi penelitian yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan”**. Dia meneliti

³⁰ Sjafriz Mangkuprawira, **Op.Cit.** hal. 222-225.

efek dari pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang didapatkan dari penelitian bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 2) **Zubair Aslam, Arif Muhammad dan Jan Khadim (2009)** dalam jurnal penelitian bisnisnya yang berjudul “ **pengaruh pengembangan karir dan pelatihan terhadap kinerja karyawan**”. Beliau menganalisis efek dari pengembangan karir dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. **Hasil yang didapatkan dari penelitian jurnalnya bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.**

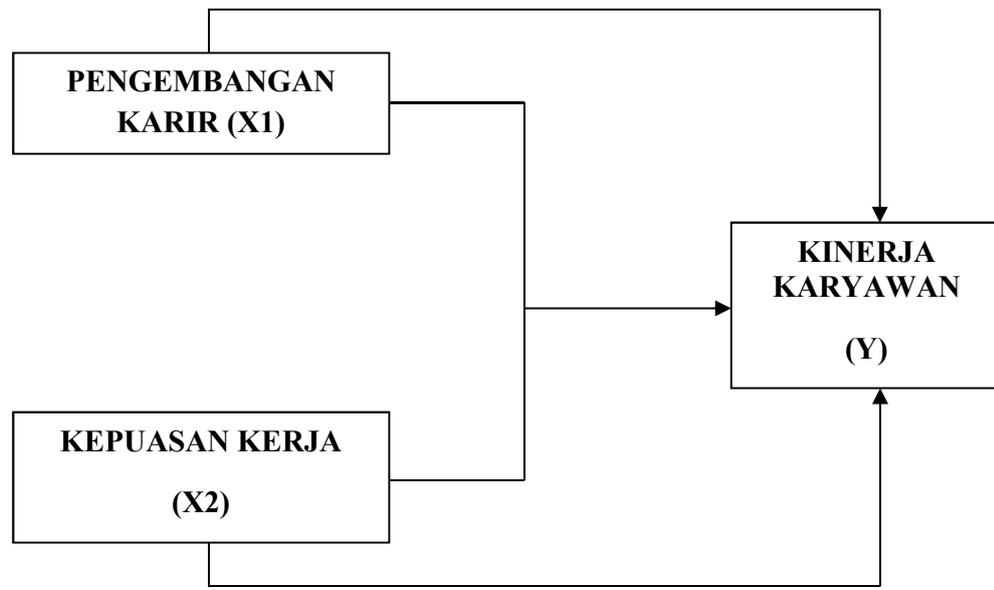
C. Kerangka Berpikir

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan sekaligus untuk mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu kerangka berpikir sebagai landasan dalam pemahaman.

Menurut Nawawi (2000:294) tentang adanya hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu “**karir harus dikaitkan dengan pengembangan sebagai usaha memberikan rasa kepuasan bagi para pekerja dengan memenuhi kebutuhan masing-masing pekerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan**”.

Maka untuk mencapai kinerja karyawan secara maksimal, perusahaan hendaknya memberikan pengembangan karir dan kepuasan kerja kepada para

karyawannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapatlah dibuat secara sistematis kerangka berpikir penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.7
Kerangka Berpikir

X = Variable Independen (Bebas)

Y = Variable Dependen (Terikat)

Keterangan :

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja memberi pengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Perusahaan.

D. RUMUSAN HIPOTESIS

Rumusan Hipotesis dalam penelitian ini, berdasarkan kerangka berfikir yang telah dikemukakan dalam penulisan skripsi ini adalah **“Terdapat pengaruh secara parsial dan simultan antara Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Dimana desain yang digunakan adalah Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Statistik inferensial/ induktif adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Pada statistik inferensial terdapat statistik parametrik yang digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik, atau menguji ukuran populasi melalui data sampel. Kedua metode tersebut digunakan untuk mengolah dan menganalisis data sampel.

B. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Sugiyono menyatakan bahwa **“Populasi adalah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”**³⁰. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

³⁰ Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)**, cetakan keduabelas, Alfabeta, Bandung 2008 hal. 115.

Tabel di bawah ini akan mencantumkan daftar jumlah pembagian karyawan pada kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Jumlah karyawan pada kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan 2012.

Unit	Bagian	Jumlah Karyawan
3,08	Sumber Daya Manusia	50
3,13	Perencanaan dan penggajian	20
3,14	Pengembangan	17
Jumlah		87

Sumber : PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

2. Sampel

Sugiyono menyatakan bahwa **“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”**³¹.

Dalam menentukan jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini, peneliti menggunakan rumus **Slovin** sebagai berikut:

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

Keterangan:

N : Ukuran Populasi

n : Banyaknya Sampel

e² : Presentase ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diinginkan dengan pertimbangan presentase sebesar 10%.

³¹ **Ibid.**, hal. 116.

$$n = \frac{87}{1 + 87(0,1)^2} = 46$$

Dalam pertimbangan 10%, maka perolehan sampel (n) minimum sebesar 46 responden.

C. Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel purposip (*purposive sampling*), yaitu teknik penentuan sampel karena ada maksud dan pertimbangan tertentu.

Metode ini bisa diartikan sebagai suatu proses pengambilan sampel dengan menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang hendak diambil, kemudian pemilihan sampel dilakukan dengan berdasarkan tujuan-tujuan tertentu, asalkan tidak menyimpang dari ciri – ciri sampel yang ditetapkan.

D. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan oleh peneliti, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah

1. Dokumentasi, yaitu teknik yang digunakan untuk mengambil data berdasarkan dokumen-dokumen atau laporan-laporan yang ada pada perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.
2. Kuesioner (angket) yaitu metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket, yang nantinya akan ditujukan kepada para

karyawan atau responden dari obyek penelitian yakni karyawan bagian SDM PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan, yang menyangkut dengan indikator variabel bebas dan variabel terikat.

3. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab kepada pihak/responden yang dianggap dapat memberikan jawaban/penjelasan tentang hal-hal/data yang diperlukan.

E. Instrumen Penelitian

Prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, dengan menggunakan alat ukur yang baik. Sugiyono menyatakan bahwa **“instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”**³². Dengan judul **“Pengaruh perkembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Kuesioner (Angket) yang bersifat tertutup dan menggunakan skala likert.

³² Prof. Dr. Sugiyono, **Op. Cit.**, hal. 146.

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator

Variable	Defenisi Operasional	Indikator	Skala pengukuran
Pengembangan karir	Pengembangan karir merupakan upaya atau langkah – langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai atau manajer sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlakuan yang adil dalam berkarir 2. Kepedulian para atasan langsung 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi 4. Latar belakang pendidikan 5. Pengalaman kerja 6. Jumlah karyawan 7. Kebijakan organisasi 8. Prestasi kerja 9. Pelatihan 10. Sikap atasan, rekan kerja dan bawahan 	Skala likert
Kepuasan kerja	Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai (seseorang) tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan untuk maju 2. Keamanan kerja 3. Gaji 4. Perusahaan dan Manajemen 5. Pengawasan 6. faktor intrinsik dari pekerjaan 7. kondisi kerja 8. aspek sosial dan pekerja 9. komunikasi 10. fasilitas 	Skala likert
Kinerja karyawan	Kinerja karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan seluruh sumber daya yang dipergunakan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harapan mengenai imbalan 2. Dorongan 3. Kemampuan 4. Kebutuhan dan sifat 5. Persepsi terhadap tugas 6. Imbalan internal dan eksternal 7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja 	Skala likert

F. Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam pengukuran ini adalah skala *likert*. Dengan skala pengukuran ini, maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dilakukan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata.

Penulis memperoleh langsung data-data yang dibutuhkan berdasarkan dari keterangan dan informasi yang diberikan responden melalui angket (Kuesioner) yang telah disebarakan dengan metode skor, pemberian skor ini digunakan sistem skala lima, yaitu:

- | | | |
|---------------|---------------|-----------------|
| a. Jawaban SS | Sangat Setuju | : diberi skor 5 |
| b. Jawaban ST | Setuju | : diberi skor 4 |
| c. Jawaban RG | Ragu-ragu | : diberi skor 3 |
| d. Jawaban KS | Kurang Setuju | : diberi skor 2 |
| e. Jawaban TS | Tidak Setuju | : diberi skor 1 |

G. Metode Analisis

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif merupakan metode yang dilakukan dengan cara menyusun data, mengelompokkannya untuk dianalisis sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai fakta-fakta dan sifat serta hubungan antar fenomena yang sedang diteliti.

2. Metode Analisis Regresi Berganda

Metode analisis linear berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Pengembangan Karir, dan Kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan). Di dalam menganalisis data ini, penulis menggunakan bantuan aplikasi *Software SPSS 17.0 for Windows*. Adapun persamaan regresinya adalah:

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

Dimana: Y = Kinerja Karyawan
a = Konstanta
X₁ = Pengembangan Karir
X₂ = Kepuasan Kerja
b₁ = Koefisien Regresi Pengembangan Karir
b₂ = Koefisien Regresi Kepuasan Kerja
e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi.

3. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Validitas merupakan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas artinya adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini, adalah dengan menggunakan fasilitas SPSS, yakni dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika nilai cronbach alpha > 0.60 .

4. Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian-pengujian terhadap gejala penyimpangan asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, yakni Uji Normalitas, Uji Heterosdastisitas, Uji Multikolonieritas. Cara yang digunakan untuk menguji gejala penyimpangan asumsi klasik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model korelasi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik mempunyai distribusi yang normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan cara:

Kriteria Uji Normalitas:

- 1) Apabila $p\text{-value} (P_v) < \alpha (0,05)$ artinya data tidak berdistribusi normal.
- 2) Apabila $p\text{-value} (P_v) > \alpha (0,05)$ artinya data berdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, yakni variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya *multicollinearity* adalah dengan menganalisis nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena $VIF =$

1/Tolerance. Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance kurang dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10.

5. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji-t menentukan seberapa besar pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

$$H_0: b_i = 0$$

Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (Pengembangan karir dan Kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan).

$$H_a : b_i \neq 0$$

Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (Pengembangan karir dan Kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan).

Kriteria pengambilan keputusan:

$$H_0 \text{ diterima jika } t_{hitung} < t_{tabel} \text{ pada } \alpha = 5\%$$

$$H_a \text{ diterima jika } t_{hitung} > t_{tabel} \text{ pada } \alpha = 5\%$$

b. Uji Simultan (Uji-F)

Uji-F merupakan uji serentak untuk mengetahui variabel bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$$H_0: b_1=b_2= 0$$

Artinya secara serentak tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (Pengembangan karir dan Kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan).

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (Pengembangan karir dan Kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan).

Kriteria pengambilan keputusan:

$$H_0 \text{ diterima jika } F_{hitung} > F_{tabel} \text{ pada } \alpha = 5\%$$

$$H_a \text{ diterima jika } F_{hitung} < F_{tabel} \text{ pada } \alpha = 5\%$$

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel bebas (Pengembangan karir dan Kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan). Jika R^2 semakin mendekati satu maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat mempunyai pengaruh yang besar. Sebaliknya jika R^2 mendekati nol maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat mempunyai pengaruh yang kecil. Pengujian determinasi dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Software SPSS 17.0 for Windows*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat perusahaan

PT Perkebunan Nusantara III disingkat PTPN III (Persero), merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama perseroan adalah minyak sawit (CPO) dan inti sawit (krenel) dan produk hilir karet.

Sejarah perseroan diawali dengan proses pengambil alihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1958 yang dikenal dengan proses Nasionalisasi Perusahaan Perkebunan Asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Pada tahun 1968 PPN direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT Perkebunan (Persero).

Guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan BUMN, Pemerintah merestrukturisasi BUMN sub sektor, perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 (tiga) BUMN Perkebunan yang terdiri dari PT

Perkebunan III (Persero), PT Perkebunan IV (Persero), PT Perkebunan V (Persero) disatukan pengelolaannya kedalam manajemen PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah (PP) No.8 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, ketiga perseroan tersebut digabung dan diberi nama PT Perkebunan Nusantara III Persero yang bekedudukan di Medan, Sumatera Utara.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil, SH, No.36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No.C2-8331.HT.01.01.th.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat didalam Berita Negara Republik Indonesia No.81 tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahun 1996.

2. Visi dan Misi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

a. Visi

Visi dari PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah:

Menjadi perusahaan agri-bisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata-kelola bisnis terbaik.

b. Misi

Misi dari PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah:

- 1) Mengembangkan Industri Hilir berbasis Perkebunan secara berkesinambungan.

- 2) Menghasilkan produk yang berkualitas untuk pelanggan.
- 3) Memperlakukan karyawan sebagai aset strategik dan mengembangkannya secara optimal.
- 4) Berupaya menjadi perusahaan terpilih yang memberikan 'imbal balik' terbaik bagi para investor.
- 5) Menjadi perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis.
- 6) Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas.
- 7) Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

3. Paradigma Baru

Sadar bahwa bertanggung jawab pembangunan masa depan PTPN III ada pada seluruh karyawan, untuk itu kami bertekad mewujudkan paradigma bisnis baru PTPN III.

- a. Perubahan, perbaikan dan peningkatan metoda dan kinerja adalah satu keharusan.
- b. Kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama untuk memenangkan persaingan.
- c. Setiap kegiatan bisnis baru menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.
- d. Pengembangan hubungan industrial yang egaliter berdasarkan keterbukaan, kesetaraan dan kebhinekaan.

- e. Pengembangan SDM yang terintegrasi untuk membangun kapital insani (Human) dan intelektual yang dibutuhkan perusahaan.
- f. Kepemimpinan yang efektif membangun pengaruh melalui kemampuan mengajar dan membagi ilmu, membagi hubungan baik, dan menjadi panutan.
- g. Penghargaan diberikan kepada karyawan berdasarkan kompetensi dan kinerjanya.
- h. Efektivitas operasional harus didukung oleh struktur organisasi yang sederhana dan dinamis.
- i. Pemanfaatan teknologi sebagai perangkat untuk meningkatkan produktivitas kerja dan keunggulan kompetitif.
- j. Keputusan bisnis diambil berdasarkan fakta dan data akurat.
- k. Setiap tugas dan operasional perusahaan dilaksanakan dengan cepat tanggap, cepat tindak lanjut, tuntas, berkualitas dan penuh tanggung jawab.

4. Struktur Organisasi

1. Direktur Utama

Fungsi utama dari direktur utama adalah mengarahkan, memberdayakan, seluruh sumber daya perusahaan secara optimal untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

- a. Adapun sasaran dari direktur utama adalah.
- 1) Terciptanya perusahaan kelas dunia yang berbasis agribisnis dengan skor Baldrige minimum 750.
 - 2) Tercapainya Net Profit margin (NPM) 15% dan Return On Assets (ROA) 20%.
- b. Adapun tugas dari direktur utama adalah.
- 1) Membangun perusahaan kelas dunia yang berbasis agribisnis.
 - 2) Melaksanakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) disemua jajaran.
 - 3) Meningkatkan nilai perusahaan melalui pelaksanaan *The Business Success Model* yang tercermin dalam indikator kerja utama (IKU).
 - 4) Mewujudkan portofolio bisnis perusahaan yang memberikan keuntungan dan nilai tambah.
 - 5) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000, ISO 14000 dan SMK3.
 - 6) Menetapkan sistem saran dan prasarana informasi melalui teknologi informasi yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

2. Direktur Produksi

Adapun fungsi utama direktur produksi adalah mengelola dan memberdayakan sumber daya produksi, sarana dan prasarana sehingga tercapainya kinerja bidang produksi secara optimal.

a. Sasaran dari direktur produksi adalah .

- 1) Tercapainya komposisi umur tanaman, kelapa sawit (TBM 12%, dan TM 84%), Karet (TBM 16% dan TM 80%), peremajaan tanaman kelapa sawit/karet 4% setiap tahun dan komposisi komoditi tanaman kelapa sawit 70% serta tanaman karet 30%.
- 2) Produktivitas tanaman kelapa sawit sebesar 25 ton TBS/Ha/Thn dan produktivitas tanaman karet sebesar 1600 Kg KK/Ha/Thn.
- 3) Tersedianya kapasitas olahan PKS min.90% untuk 30 Ton TBS/Jam dan 83% untuk 60 Ton /Jam dengan tingkat efisiensi sebesar 91-93% dan kapasitas pabrik karet sesuai dengan permintaan dan tidak melampaui kapasitas tersedia.
- 4) Tercapainya rendemen CPO sebesar 24% dan inti sawit sebesar 5%.
- 5) Tercapainya kualitas hasil olah produksi sesuai standard.
- 6) Tercapainya harga pokok produksi (harga pokok kebun) 65% terhadap harga jual.
- 7) Terwujudnya proses produksi sesuai dengan standard ISO 9000, ISO 14000 dan SMK3.

b. Tugas dari direktur produksi adalah:

- 1) Menetapkan dan mewujudkan sasaran strategik dibidang produksi.

- 2) Menetapkan upaya strategik dibidang produksi
- 3) Menetapkan sistem kerja (*work system*) bidang produksi untuk mewujudkan *operational excellence*.
- 4) Menterjemahkan kebutuhan pasar menjadi pelaksanaan operasional bidang produksi.
- 5) Melaksanakan program sertifikasi ISO 9000 dan ISO 14000 dan SMK3.
- 6) Mengendalikan biaya produksi pada tingkat yang lebih efisien.
- 7) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayagunakan secara maksimal.

3. Direktur Keuangan

Adapun fungsi utama dari direktur keuangan adalah mengelola dan memberdayakan sumber daya keuangan secara tepat guna, sehingga tercapainya cash flow, dan biaya operasional perusahaan yang efektif dan efisien.

- a. Sasaran dari direktur keuangan adalah.
 - 1) Terciptanya *cost effectiveness* pada tingkat harga pokok (FOB) $\leq 80\%$ dari nilai penjualan, dan tercapainya Assets Turn Over (ATO) sebesar 1,1kali.
 - 2) Terpeliharanya solvabilitas pada tingkat DER $\leq 40:60$.
 - 3) Terpeliharanya likuiditas pada tingkat $\geq 150\%$.

- b. Tugas dari direktur keuangan adalah .
- 1) Menjaga keseimbangan antara pertumbuhan profitabilitas perusahaan.
 - 2) Melaksanakan *Assets Assesment* secara berkesinambungan untuk memberdayakan aset potensial.
 - 3) Memonitor dan mengevaluasi biaya produksi (harga pokok FOB) melalui pemanfaatan *Activity Based Costing (ABC)*.
 - 4) Memelihara *Cash Reserve Requirment* minimum 2(dua) bulan kebutuhan dana operasional.
 - 5) Mengkoordinasi dan memberikan pengarahan dalam penyusunan KAP/RKOP dan RJP.
 - 6) Mencari sumber dana bagi pertumbuhan perusahaan.
 - 7) Membuat laporan manajemen interim dan laporan keuangan konsolidasian.
 - 8) Menjalin hubungan yang harmoni dengan stakeholders.
 - 9) Membangun sarana dan prasarana informasi manajemen keuangan melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayagunakan secara maksimal.
 - 10) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000 dan ISO 14000 dan SMK3.

11) Menetapkan system sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

4. Direktur Pemasaran

Adapun fungsi utama direktur pemasaran adalah mengelola dan memberdayakan sumber daya pemasaran dan pengadaan secara optimal, sehingga tercapainya kepuasan pelanggan dan pemasok.

a. Sasaran direktur pemasaran adalah.

- 1) Tercapainya peningkatan nilai penjualan sebesar 10% setiap tahun.
- 2) Terwujudnya kepuasan pelanggan dengan indeks kepuasan pelanggan 80%.
- 3) Tercapainya *Account Recivable (A/R) Turn Over* \leq 14 hari.
- 4) Tercapainya *finished goods inventory turn over* 16 kali.
- 5) Tercapainya *inventory turn over* 8 kali.
- 6) Tercapainya *economic order quantity* 2 kali (pupuk) dan 4 kali (barang lainnya).
- 7) Tercapainya kepuasan pemasok pada tingkat 70%.

b. Tugas direktur pemasaran adalah.

- 1) Menetapkan dan mengevaluasi upaya strategik dan kebijakan pemasaran serta pengadaan barang dan jasa.

- 2) Mencari dan membina hubungan dengan mitra bisnis (pemasok dan pelanggan) serta mitra aliansi.
- 3) Menetapkan sistem pengendalian persediaan hasil produksi serta bahan baku dan pelengkap.
- 4) Menetapkan pedoman harga barang dan jasa.
- 5) Menetapkan kebijakan dan menyiasati perkembangan pasar dan perilaku pesaing (*market intelligence*).
- 6) Menginformasikan kebutuhan pasar secara berkesinambungan. kepada direktur produksi.
- 7) Merancang proses bisnis dan work sistem bidang pemasaran dan bidang pengadaan barang dan jasa untuk mewujudkan *operational excellence*.
- 8) Memasarkan produk dengan biaya penjualan yang efisien, nilai penjualan optimal tercapainya kepuasan pelanggan.
- 9) Melaksanakan pengadaan barang dan jasa secara efektif dan efisien, serta terwujudnya pembinaan pemasok.
- 10) Mengendalikan biaya penjualan dan biaya pengadaan pada tingkat yang efisien.
- 11) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000, ISO 14000 serta SMK3.

12) Menetapkan sistem saran dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

5. Direktur SDM dan Umum

Fungsi Utama direktur SDM dan Umum adalah mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sarana pendukung lainnya sehingga tercapain kinerja bidang SDM dan Umum yang optimal.

a. Sasaran direktur SDM dan Umum adalah.

- 1) Terwujudnya jumlah tenaga kerja sesuai dengan rasio yang ditetapkan.
- 2) Terwujudnya *competence level index (CLI)* :10
- 3) Terwujudnya *employee satisfaction index (ESI)* : 75%.
- 4) Terwujudnya seluruh aspek legal perusahaan pada tingkat *Zero Risk*.
- 5) Terwujudnya lingkungan kerja yang aman pada tingkat *Conflict dabt Zero Accident*.

b. Tugas direktur SDM dan Umum adalah.

- 1) Menetapkan kebutuhan SDM (kompetensi, kuantitas dan waktu) sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) Menetapkan sistem kerja (work sistem) bidang SDM untuk mewujudkan *operational excellence*.
- 3) Melaksanakan mapping personil secara periodik.

- 4) Menetapkan dan melaksanakan sistem pendidikan dan pelatihan.
- 5) Menetapkan dan melaksanakan sistem penilaian karya.
- 6) Menetapkan sistem kompensasi dan remunerasi.
- 7) Menetapkan sistem rekrutmen karyawan.
- 8) Menetapkan sistem jenjang karir karyawan.
- 9) Menetapkan program peningkatan kesejahteraan (Quality Of Life).
- 10) Menetapkan sistem survey kepuasan karyawan.
- 11) Menetapkan kebijakan untuk memenuhi aspek legal perusahaan.
- 12) Menjalin hubungan yang harmonis dengan stakeholders.
- 13) Menetapkan kebijakan dan mengevaluasi pelaksanaan bina lingkungan.
- 14) Mengendalikan biaya Pembinaan SDM dan Umum secara efisien.
- 15) Mensukseskan pelaksanaan sistem Manajemen ISO 9000, ISO 14000 serta SMK3.
- 16) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

6. Kepala Bagian Sekretaris Korporat

Fungsi Utama Kepala Bagian Sekretaris Korporat adalah melaksanakan fungsi manajemen dengan memberdayakan sumber daya yang berhubungan dengan aspek legal dan kepatuhan, aspek manajemen hubungan dengan investor sehingga terwujudnya *Image Corporate* yang positif dari stakeholders.

- a. Sasaran Kepala Bagian Sekretaris Korporat adalah.
 - 1) Terkoordinasinya pencapaian strategik target perusahaan setiap tahun.
 - 2) Terwujudnya opini positif dari stakeholders terhadap perusahaan dengan tingkat *Zero Complain*.
- b. Tugas dari Kepala Bagian Sekretaris Korporat adalah.
 - 1) Memberi informasi kepada direksi mengenai mitra strategik, privatisasi perkembangan pasar modal dan peraturan pelaksanaannya.
 - 2) Membuat dan mengusulkan *Annual Report* dan *Company Profile*.
 - 3) Mengusulkan penetapan kebijakan investasi.
 - 4) Melaksanakan surat menyurat intern dan ekstern.
 - 5) Mengkoordinir penyelenggaraan press release dan press conference serta kegiatan wawancara dengan para insan pers.
 - 6) Melaksanakan prosedur pemakaian uang kerja direksi.
 - 7) Mendistribusikan hasil keputusan rapat direksi, dengan dewan komisaris dan RUPS.

- 8) Membina hubungan dengan masyarakat, mass media, calon investor, kreditor, lembaga keuangan dan relasi bisnis dengan cara mempublikasikan perusahaan sehingga tercipta citra perusahaan yang baik.
- 9) Membina dan menjalin hubungan dengan instansi luar, seperti instansi pemerintah Badan Usaha Milik Negara dan Swasta, media massa, serta melakukan kegiatan perusahaan yang bersifat protokoler.
- 10) Mengusulkan RKAP/Rencana Kerja Operasional (RKO) Bagian Sekretaris Korporat.
- 11) Menyiapkan bahan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Rencana Jangka Panjang (RJP), Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), dan laporan Tahunan.
- 12) Mengusulkan Strategik Planning (SO) dan Rencana Jangka Panjang di Bagian CS.
- 13) Melaksanakan sistem manajemen ISO 9000, ISO 14000, dan SMK3.
- 14) Melaksanakan Sistem Penilaian Karya (SPK).
- 15) Melaksanakan pengendalian sistem komputerisasi yang terintegrasi berbasis data base secara konsisten dan up to date.



Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

B. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Dengan jumlah sampel diambil 46 karyawan sebagai sampel penelitiannya, dan disebar sebanyak 46 kuesioner. Dengan pembagian Kuesioner kepada responden mengenai variabel - variabel penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel purposip (*purposive sampling*), yaitu teknik penentuan sampel karena ada maksud dan pertimbangan tertentu. Lokasi penelitian yaitu PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

1. Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 46 responden karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	37	80,4
Wanita	9	19,6
Jumlah	46	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner.

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria adalah sebanyak 37 orang (80,4%) dan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 9 orang (19,6%).

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
≤ 20 tahun	-	-
21 – 30 tahun	7	15,2
31 – 40 tahun	11	24,0
41 – 50 tahun	22	47,8
≥ 50 tahun	6	13,0
Jumlah	46	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner.

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini adalah berusia berkisar 21-30 tahun yaitu berjumlah 7 orang (15,2%), karyawan yang berusia berkisar 31-40 berjumlah 11 orang (24,0%), karyawan yang berusia 41-50 berjumlah 22 orang (47,8%), dan karyawan yang diatas 50 tahun yaitu sebanyak 6 orang (13,0%).

C. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahan dari angket atau kuesioner. Kesahan disini mempunyai arti kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji validitas ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Nilai r hitung diambil dari output SPSS *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item–Total Correlation*. Sedangkan nilai r tabel diambil dengan menggunakan rumus $df = n - 2$. Yaitu $df = 46 - 2 = 44$, sehingga menghasilkan nilai r tabel sebesar 0,291(*Tabel product mement r*).

Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas kuesioner adalah :

1. Jika r hitung positif (+) dan r hitung $>$ r tabel, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung negatif (-) serta r hitung $<$ r tabel maka variabel tersebut tidak valid.

a. Uji Validitas Instrumen Untuk Pengembangan karir (X_1)

Pada pengujian ini akan menghasilkan keakuratan dari angket atau kuesioner. Instrumen yang akan diolah adalah variabel pengembangan karir. Adapun hasil dari uji validitas instumen untuk pengembangan karir (X_1) dapat dilihat dari Tabel berikut ini:

Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	TotalX1
X1_1	Pearson Correlation	1	.543**	.417**	1.000*	.543**	.438**	.436**	.543**	1.000*	.543**	.791**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000	.000	.002	.002	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_2	Pearson Correlation	.543**	1	.372*	.543**	1.000*	.463**	.394**	1.000*	.543**	1.000**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000		.011	.000	.000	.001	.007	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_3	Pearson Correlation	.417**	.372*	1	.417**	.372*	.483**	.061	.372*	.417**	.372*	.575**
	Sig. (2-tailed)	.004	.011		.004	.011	.001	.685	.011	.004	.011	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_4	Pearson Correlation	1.000*	.543**	.417**	1	.543**	.438**	.436**	.543**	1.000*	.543**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004		.000	.002	.002	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_5	Pearson Correlation	.543**	1.000*	.372*	.543**	1	.463**	.394**	1.000*	.543**	1.000**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000		.001	.007	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_6	Pearson Correlation	.438**	.463**	.483**	.438**	.463**	1	.326*	.463**	.438**	.463**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.001	.002	.001		.027	.001	.002	.001	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_7	Pearson Correlation	.436**	.394**	.061	.436**	.394**	.326*	1	.394**	.436**	.394**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.002	.007	.685	.002	.007	.027		.007	.002	.007	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_8	Pearson Correlation	.543**	1.000*	.372*	.543**	1.000*	.463**	.394**	1	.543**	1.000**	.898**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.000	.000	.001	.007		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000	.000	.001	.007		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_9	Pearson Correlation	1.000*	.543**	.417**	1.000*	.543**	.438**	.436**	.543**	1	.543**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.002	.002	.000		.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X1_10	Pearson Correlation	.543**	1.000*	.372*	.543**	1.000*	.463**	.394**	1.000*	.543**	1	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000	.000	.001	.007	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
TotalX1	Pearson Correlation	.791**	.898**	.575**	.791**	.898**	.670**	.535**	.898**	.791**	.898**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data denan SPSS 17,0

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas
Pengembangan karir

Variabel/Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Pengembangan karir (X_1)			
X1_1	0,791	0,291	Valid
X1_2	0,898	0,291	Valid
X1_3	0,575	0,291	Valid
X1_4	0,791	0,291	Valid
X1_5	0,898	0,291	Valid
X1_6	0,670	0,291	Valid
X1_7	0,535	0,291	Valid
X1_8	0,898	0,291	Valid
X1_9	0,791	0,291	Valid
X1_10	0,898	0,291	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2013

Dari hasil pengolahan data yang telah disediakan dalam bentuk tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai r hitung keseluruhan pada variabel pengembangan karir (X_1) bernilai positif dan lebih besar dari r tabel sebesar 0.291. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa data yang telah disediakan dinyatakan valid.

b. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (X₂)

Pada pengujian ini akan menghasilkan keakuratan data dari kepuasan kerja.

		Correlations										
		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	TotalX2
X2_1	Pearson Correlation	1	.417**	.372*	.483**	.061	.417**	.372*	.483**	.061	.372*	.573**
	Sig. (2-tailed)		.004	.011	.001	.685	.004	.011	.001	.685	.011	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_2	Pearson Correlation	.417**	1	.543**	.438**	.436**	1.000*	.543**	.438**	.436**	.543**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.002	.002	.000	.000	.002	.002	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_3	Pearson Correlation	.372*	.543**	1	.463**	.394**	.543**	1.000*	.463**	.394**	1.000**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.001	.007	.000	.000	.001	.007	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_4	Pearson Correlation	.483**	.438**	.463**	1	.326*	.438**	.463**	1.000*	.326*	.463**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.001		.027	.002	.001	.000	.027	.001	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_5	Pearson Correlation	.061	.436**	.394**	.326*	1	.436**	.394**	.326*	1.000*	.394**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.685	.002	.007	.027		.002	.007	.027	.000	.007	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_6	Pearson Correlation	.417**	1.000*	.543**	.438**	.436**	1	.543**	.438**	.436**	.543**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.002	.002		.000	.002	.002	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_7	Pearson Correlation	.372*	.543**	1.000*	.463**	.394**	.543**	1	.463**	.394**	1.000**	.835**
	Sig. (2-tailed)											

	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.001	.007	.000		.001	.007	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_8	Pearson Correlation	.483**	.438**	.463**	1.000*	.326*	.438**	.463**	1	.326*	.463**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.001	.000	.027	.002	.001		.027	.001	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_9	Pearson Correlation	.061	.436**	.394**	.326*	1.000*	.436**	.394**	.326*	1	.394**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.685	.002	.007	.027	.000	.002	.007	.027		.007	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
X2_10	Pearson Correlation	.372*	.543**	1.000*	.463**	.394**	.543**	1.000*	.463**	.394**	1	.835**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.001	.007	.000	.000	.001	.007		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
TotalX2	Pearson Correlation	.573**	.746**	.835**	.775**	.617**	.746**	.835**	.775**	.617**	.835**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data denan SPSS 17,0

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas
Kepuasan kerja

Variabel/Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepuasan kerja (X_1)			
X2_1	0,573	0,291	Valid
X2_2	0,746	0,291	Valid
X2_3	0,835	0,291	Valid
X2_4	0,775	0,291	Valid
X2_5	0,617	0,291	Valid
X2_6	0,746	0,291	Valid
X2_7	0,835	0,291	Valid
X2_8	0,775	0,291	Valid
X2_9	0,617	0,291	Valid
X2_10	0,835	0,291	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2013

Dari hasil pengolahan data yang telah disediakan dalam bentuk tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai dari r hitung keseluruhan pada variabel kepuasan kerja (X_2) bernilai positif dan lebih besar dari pada nilai r tabel sebesar 0.291. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa data yang telah disediakan dinyatakan valid.

c. Hasil Uji Validitas Kinerja karyawan (Y)

Selain pengujian validitas variabel X_1 dan X_2 (Pengembangan karir dan Kepuasan kerja), peneliti juga melakukan pengujian variabel Y yaitu kinerja karyawan juga akan dilakukan. Adapun uji validitas kinerja karyawan dapat disajikan dalam Tabel pengolahan SPSS berikut:

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Total Y
Y1	Pearson Correlation	1	.558**	.307*	1.000*	.558**	.406**	.522**	.788**
	Sig. (2-tailed)		.000	.038	.000	.000	.005	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
Y2	Pearson Correlation	.558**	1	.327*	.558**	1.000**	.480**	.429**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.027	.000	.000	.001	.003	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
Y3	Pearson Correlation	.307*	.327*	1	.307*	.327*	.407**	.018	.553**
	Sig. (2-tailed)	.038	.027		.038	.027	.005	.904	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
Y4	Pearson Correlation	1.000**	.558**	.307*	1	.558**	.406**	.522**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.038		.000	.005	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
Y5	Pearson Correlation	.558**	1.000**	.327*	.558**	1	.480**	.429**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.027	.000		.001	.003	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
Y6	Pearson Correlation	.406**	.480**	.407**	.406**	.480**	1	.400**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.005	.005	.001		.006	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
Y7	Pearson Correlation	.522**	.429**	.018	.522**	.429**	.400**	1	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.904	.000	.003	.006		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
TotalY	Pearson Correlation	.788**	.845**	.553**	.788**	.845**	.731**	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data denan SPSS 17,0

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas
Kinerja karyawan

Variabel/Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja karyawan (Y)			
X1_1	0,788	0,291	Valid
X1_2	0,845	0,291	Valid
X1_3	0,553	0,291	Valid
X1_4	0,788	0,291	Valid
X1_5	0,845	0,291	Valid
X1_6	0,731	0,291	Valid
X1_7	0,623	0,291	Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2013

Dari hasil pengolahan data yang telah disediakan dalam bentuk tabel di atas dapat dilihat bahwa r hitung keseluruhan pada variabel kinerja karyawan (Y) bernilai positif dan lebih besar dari pada nilai r tabel sebesar 0.291. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa data yang telah disediakan dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Pengujian realibilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *cronbach alpha* (koefisien

alpha cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliabel apabila nilai *alpha cronbachnya* > 0.60 . Hasil lengkap uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Uji Reliabilitas dengan SPSS
Pengembangan karir

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	11

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *SPSS 17,0*

Tabel 4.7
Uji Reliabilitas dengan SPSS
Kepuasan kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	11

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *SPSS 17,0*

Tabel 4.8
Uji Reliabilitas dengan SPSS
Kinerja Kayawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	8

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17,0

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Pengembangan karir (X1)	0.777	Reliabel
Kepuasan kerja (X2)	0.773	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0.778	Reliabel

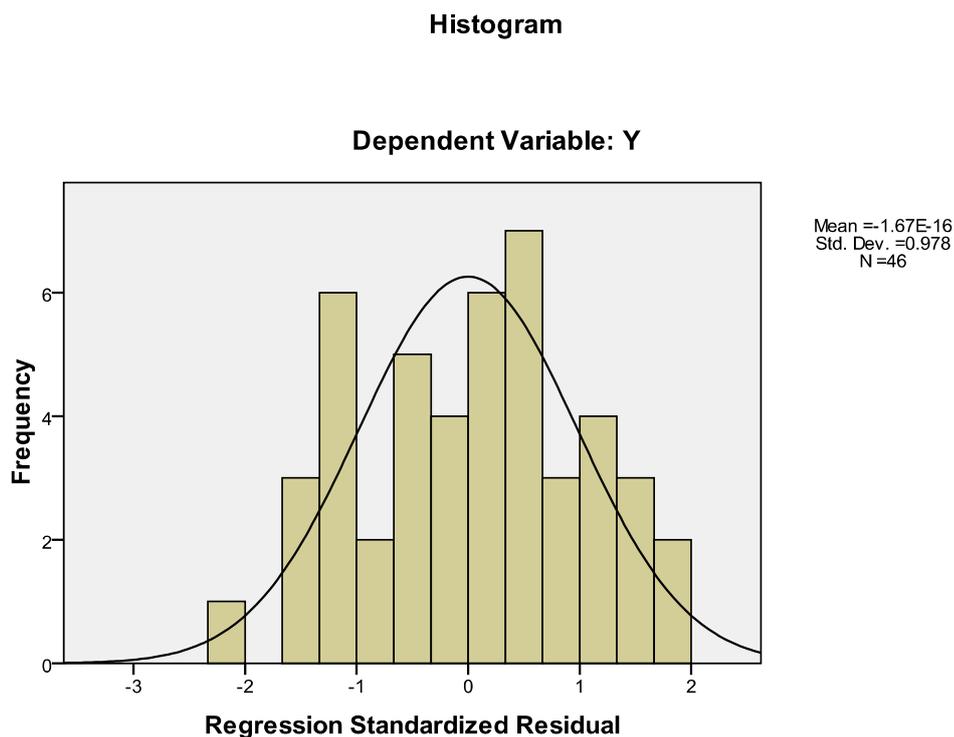
Sumber: Hasil pengolahan data

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dari seluruh variabel yang diujikan nilainya sudah di atas 0.60, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini lolos dalam uji reliabilitas dinyatakan reliabel.

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model data yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk melihat data berdistribusi normal dilakukan dengan memperhatikan grafik histogram, *normal probability plot* pada *scatter plot*, dan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* berdistribusi normal.



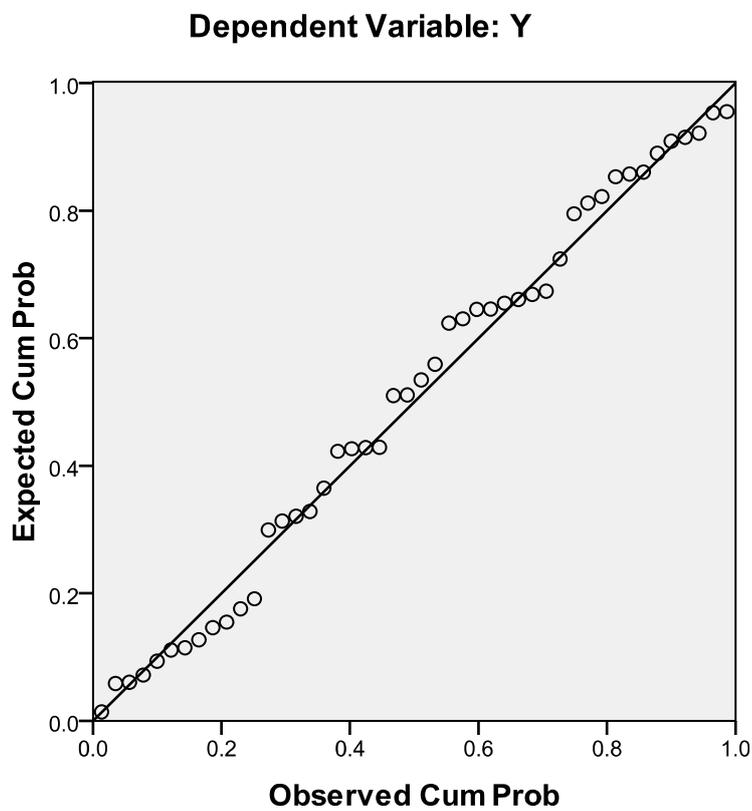
Gambar 4.2

Hasil Uji Normalitas

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *SPSS 17,0*.

Dari grafik histogram di atas tampak bahwa residual terdistribusi secara normal dan berbentuk simetris tidak menceng ke kanan atau ke kiri sehingga data yang diolah terdistribusi secara normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.3

Hasil Uji Normalitas

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17,0.

Pada grafik normal probability plots menunjukkan titik – titik menyebar berhimpit dan membentuk garis lurus diagonal maka data tersebut memenuhi asumsi normal atau mengikuti garis normalitas.

Selain dengan melihat grafik, normalitas data juga dengan melihat uji statistik yaitu dalam penelitian ini dengan menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* pada *alpha* sebesar 5%. Jika nilai signifikansi dari pengujian *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari 0,05 berarti data normal.

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			46
Normal Parameters ^a	Mean		.0000000
	Std. Deviation		4.84957049E4
Most Extreme Differences	Absolute		.163
	Positive		.108
	Negative		-.163
Kolmogorov-Smirnov Z			.516
Asymp. Sig. (2-tailed)			.952
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.912 ^c
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.905
		Upper Bound	.920
a. Test distribution is Normal.			

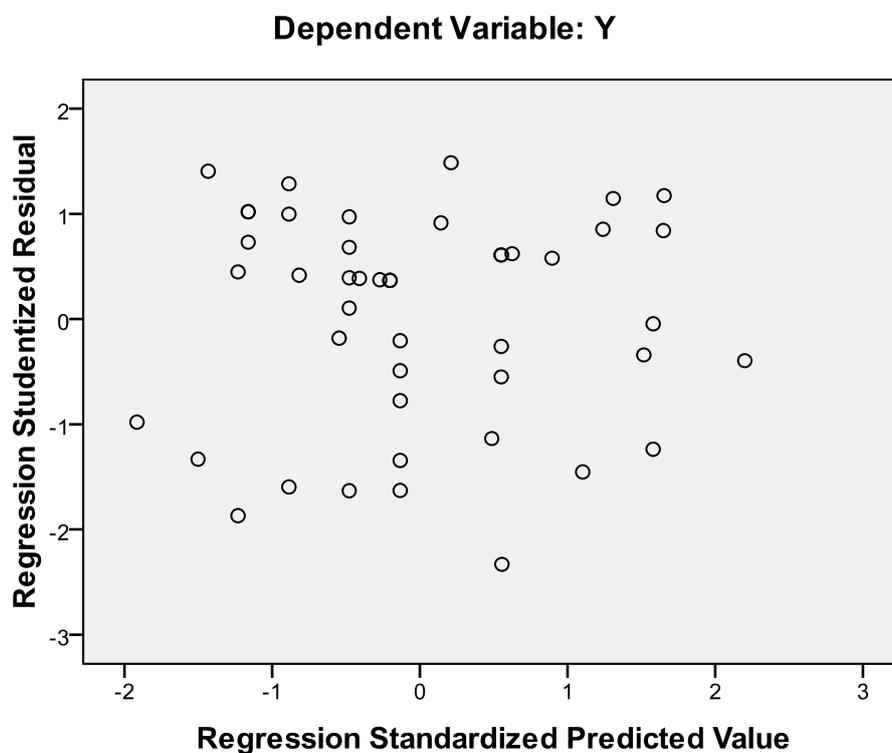
Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS 17,0.

Berdasarkan uji statistik normalitas pada tabel di atas menunjukkan *p-value* lebih besar dari 0,05 dengan nilainya sebesar 0,952 maka dapat disimpulkan data terdistribusi normal.

a. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi adanya ketidaksamaan variance residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tidak tetap maka diduga terdapat masalah heterokedastisitas. Pada gambar berikut ini adalah hasil dari uji heterokedastisitas.

Scatterplot



Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat bahwa distribusi data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Deteksi multikolinearitas dengan melihat *tolerance* dan lawannya VIF. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi ($VIF=1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	30.482	4.565		6.677	.000		
X1	.222	.522	.322	.425	.673	.40	.729
X2	.239	.523	.345	.457	.650	.40	.729

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil tabel di atas dapat diketahui bahwa syarat untuk lolos dari uji multikolinearitas sudah terpenuhi oleh seluruh variabel independen yang ada,

yaitu nilai *tolerance* yang tidak kurang dari 0,10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tidak lebih dari 10. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak berkorelasi antara variabel independen satu dengan variabel independen lainnya.

E. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan peneliti adalah pengujian hipotesis asosiatif, yang berarti mencari adanya hubungan antara kedua variabel yang diteliti, yaitu pengembangan karir dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

a. Uji t (parsial)

Uji t menguji signifikansi koefisien regresi (b), yaitu apakah variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja (X_1, X_2) yang memiliki dimensi berpengaruh secara nyata terhadap variabel kinerja (Y).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.482	4.565		6.677	.0000
	X1	.222	.522	.322	2.425	.0067
	X2	.239	.523	.345	3.457	.0065

a. Dependent Variable: Y

Persamaan regresi berganda:

$$Y = 30.482 + 0.222X_1 + 0.239X_2$$

Hipotesis:

a) $H_0: b_1 = 0$

Artinya tidak terdapat pengaruh secara parsial dari variabel pengembangan karir (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

b) $H_a : b_1 \neq 0$

Artinya secara parsial terhadap pengaruh dari variabel pengembangan karir (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

c) T_{tabel} diperoleh dengan derajat bebas = $n-k$

n = jumlah sampel yaitu 46 responden karyawan PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.

K = jumlah variabel yang digunakan, $k=3$ variabel derajat bebas = $n - k = 46 - 3 = 43$

Tes 2 sisi (2 tailed)

Maka $t_{\text{tabel}} (1/2.0,05 ; 43) = 1.681$

Kesimpulan:

1. Pengembangan karir (X_1)

Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (2.425 > 1.681)$, maka H_0 ditolak, artinya Pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

2. Kepuasan kerja (X_2)

Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (3.457 > 1.681)$, maka H_0 ditolak, artinya kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

ditolak, artinya kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

b. Uji F (Simultan)

Uji F berguna untuk menentukan apakah model penaksiran yang kita gunakan sudah tepat atau tidak. Analisis dalam penelitian ini mempunyai 3 variabel yaitu Y, X₁, X₂ Jadi akan didapat nilai K sebesar 3 dan n 46.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	313.545	2	156.773	80.068	.000 ^a
	Residual	84.194	43	1.958		
	Total	397.739	45			

a. Predictors: (Constant), X₂, X₁

b. Dependent Variable: Y

$$F_{hitung} = 80.068$$

F_{tabel} dengan taraf signifikansi lebih besar dari 5% (0.05)

$$df \text{ pembilang} = \text{jumlah variabel} - 2 = 3 - 2 = 1$$

$$df \text{ penyebut} = \text{jumlah data} - \text{jumlah variabel} = 46 - 3 = 43$$

$$\text{Maka } F_{tabel} = 4.067$$

Maka dapat disimpulkan bahwa model linear sudah tepat. Ho ditolak dan Ha diterima, karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($80.068 > 4.067$) maka dapat disimpulkan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.

c. Uji Determinasi (R^2)

Uji Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen yang diukur dalam persentase. Nilai R^2 yang berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Adapun hasil dari koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888 ^a	.788	.778	1.399

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel di atas dapat diketahui bahwa besarnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,788 yang berarti variabilitas variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja sebesar 78,8%. Sedangkan sisanya 21,2% dijelaskan oleh variabilitas variabel lainnya seperti kompensasi, motivasi disiplin fasilitas kerja yang diberikan, lingkungan kerja ataupun juga posisi atau kedudukan yang tidak termasuk dalam model regresi penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengembangan karir (X_1) mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) dari hasil perhitungan uji t (uji parsial) dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.425 > 1.681$). Dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja (X_2) mempunyai hubungan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) dari hasil perhitungan uji t (uji parsial) dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.457 > 1.681$). Dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak.
3. Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($80.068 > 4.067$), maka keputusan yang diambil adalah diterimanya hipotesis alternatif yang menunjukkan variabel bebas yaitu pengembangan karir (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) mampu menjelaskan keragaman dari variabel terikat (Y) atau dengan kata lain pengembangan karir (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

4. Hasil analisis uji F menunjukkan F_{hitung} sebesar 80.068 sedangkan F_{tabel} sebesar 4.067. Yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima, karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dapat diartikan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian koefisien determinasi (R^2) diperoleh 78,8% dan sisanya 21,2% yang dijelaskan variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa indikator X mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap Y.

B. Saran

Dari hasil penelitian dan pembahasan maka diperoleh saran sebagai berikut:

1. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus mempertahankan atau bahkan meningkatkan program pengembangan karir dan kepuasan kerja yang telah ditetapkan selama ini, agar kinerja karyawan tetap berada ditingkat yang tinggi.
2. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus memperhatikan kondisi lingkungan kerja agar bersih dan nyaman.
3. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan senantiasa menjaga fasilitas dan menyesuaikan fasilitas kerja menurut ketentuan batas waktu/umur ekonomis dari alat-alat yang digunakan untuk bekerja agar selalu dalam kondisi layak pakai dengan begitu karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga karyawan dapat mengembangkan karirnya dan dengan begitu kepuasan kerja dapat tercapai.

4. Pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebesar 78,8% menunjukkan selain pengembangan karir dan kepuasan kerja ternyata masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu bagi peneliti berikutnya sebaiknya menambai faktor-faktor lain di luar ketiga variabel bebas tersebut.
5. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan harus terus meningkatkan kinerja karyawan dari waktu ke waktu dengan menegakkan aturan seperti pemberian sanksi tegas berupa pemotongan upah/gaji atau bahkan melakukan pemecatan bagi karyawan yang sering melanggar peraturan sehingga dapat tercipta penerapan disiplin, iklim kerja yang aman, sehat dan kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Asiam Zubair, Arif Muhammad dan Jan Khadim 2009, *Pengembangan karir dan pelatihan terhadap kinerja*.
- Atiqah Husna, 2010, *Pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Cetakan kelima belas, Yogyakarta: BPFE.
- Kamil, Mustofa, 2010, *Model Pendidikan dan Pelatihan*, Cetakan Pertama, Bandung: ALFABETA.
- Mangkuprawira , Sjfri, 2009, *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*, Cetakan Kedua, Bogor: IPB Pers.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama , Jakarta: Salemba Empat.
- Monday, R. Wayne 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Erlangga.
- Panggabean, Mutiara S, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Indonesia: Ghalia.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*, Cetakan Keduabelas, Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang, 2012, *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: CAPS.
- Sunyoto, Danang 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Kencana.
- Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, Edisi ketiga, cetakan keempat, Jakarta: Rajawali Pers.

KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Bersama ini, saya mohon kesedian bapak/ ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang bapak/ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatian bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

PETUNJUK PENGISIAN

Identitas Responden

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat bapak/ibu, dengan cara memberikan tanda (\surd) pada kolom yang tersedia. Adapun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Jawaban SS Sangat Setuju : diberi skor 5
- b. Jawaban ST Setuju : diberi skor 4
- c. Jawaban RG Ragu-ragu : diberi skor 3
- d. Jawaban KS Kurang Setuju : diberi skor 2
- e. Jawaban TS Tidak Setuju : diberi skor 1

I . Pengembangan Karir (X_1).

NO.	PERTANYAAN	TS	KS	RG	ST	SS
1.	PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memberikan kesempatan yang adil kepada karyawan untuk berkarir.					

2	Pimpinan saya selalu peduli secara langsung pada semua karyawan.					
3.	Di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memberikan informasi yang berkaitan dengan peluang promosi kepada seluruh karyawannya.					
4.	Pengembangan karir yang dilakukan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan didasarkan latar belakang pendidikan karyawannya.					
5.	Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan karyawan yang memiliki pengalaman kerja karirnya akan ditingkatkan.					
6.	Dengan banyaknya jumlah karyawan membuat saya merasa memiliki peluang kecil untuk mengembangkan karir saya.					
7.	Kebijakan yang ada di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu saya terima serta mendukungnya.					
8.	Di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan karyawan yang berprestasi selalu mendapatkan penghargaan.					
9.	Seluruh karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan.					
10.	Sikap atasan saya, rekan kerja dan bawahan saya menyukai cara kerja saya.					

II. Kepuasan Kerja (X_2).

NO.	PERTANYAAN	TS	KS	RG	ST	SS
1.	Pimpinan saya memberikan kesempatan untuk maju kepada karyawannya.					
2.	Keamanan kerja selalu diperharikan oleh PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan terhadap semua karyawannya					
3.	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya lakukan					
4.	Perusahaan selalu memperhatikan sistem manajemen.					
5	Dalam bekerja selalu diadakan pengawasan.					
6	Pimpinan selalu memperhatikan faktor instrinsik(tingkat pendidikan, tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan, tingkat pengalaman kerja) didalam menempatkan karyawannya.					
7	Kondisi kerja yang ada di perusahaan saya bersih dan nyaman.					
8	Rekan-rekan kerja saya selalu memberikan dorongan secara sosial kepada saya.					
9	Adanya hubungan komunikasi yang baik antara saya atasan dan bawahan saya atau sebaliknya.					
10	Perusahaan memberikan fasilitas yang baik pada setiap karyawan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.					

III. Kinerja Karyawan (Y).

NO.	PERTANYAAN	TS	KS	RG	ST	SS
1.	Harapan saya mengenai imbalan atas pekerjaan yang saya lakukan, sesuai dengan yang saya harapkan.					
2.	Pimpinan saya selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawannya.					
3.	Karyawan yang memiliki kemampuan dan berprestasi diberikan penghargaan.					
4.	Pimpinan saya selalu bersifat baik serta mengerti atas kebutuhan karyawannya didalam bekerja.					
5.	Persepsi saya terhadap tugas yang diberikan atasan kepada karyawan adalah bentuk tanggungjawab yang diberikan atasan kepada bawahan.					
6.	PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu memberikan imbalan internal (gaji karyawan) dan imbalan eksternal (berupa bonus) sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan pada perusahaan.					
7.	Saya memandang bahwa kepuasan kerja akan terwujud dengan memperhatikan besar kecilnya tingkat gaji yang diberikan.					