

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KOMITMEN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO) MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*

Oleh:

YUYUN LESTARI
NPM. 1505160942



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 18 Maret 2019, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : YUYUN LESTARI
NPM : 1505160942
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN
Dinyatakan : (B/A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II


(RIZWAN SARIPUDDIN HSB, SE, M.Si)


(RINI ASTUTI, SE, M.Si)

Pembimbing


(HAZMANAN-KHAIR, PhD)

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris


(H. SATRIO, S.E., M.M., M.Si.)


(ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

NAMA LENGKAP : YUYUN LESTARI
N.P.M : 1505160942
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL PENELITIAN : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2019

Pembimbing


HAZMANAN KHAIR, SE., MBA., PhD

Diketahui/Disetujui

Oleh :

**Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU**


**Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU**


JASMAN SYARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.


H. JANURI, SE, M.M, M.Si.

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Yuyun Lestari
NPM : 1505160942
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha-saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau idcntintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan 21 Desember 2018
Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : YUYUN LESTARI
N.P.M : 1505160942
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SDM
Judul Penelitian : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
31/ Januari 2019	-Konsultasi angket. - Acc angket dan disebarakan		
21/ Februari 2019	- Belajar SPSS - Mengerjakan uji Validitas, Reabilitas, Normalitas, Multikolinieritas Heteroskedastis. - Sebelumnya data dimasukkan ke excel dahulu.		
24/ Februari 2019	- Memeriksa sistematika penulisan - Memperbaiki BAB I yang ada di latar belakang - Memperbaiki bab II - Memperbaiki bab III tabel		

Medan, Februari 2019

Diketahui / Disetujui

Ketua Program Studi Manajemen

Dosen Pembimbing

(HAZMANAN KHAIR, PhD)

14/2/19
03

(JASMAN SYARIFUDDIN, SE., M.Si)



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : YUYUN LESTARI
N.P.M : 1505160942
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SDM
Judul Penelitian : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
06 / Maret 2019	- Menyusun atau memeriksa BAB 4 di bagian setiap hasil responden	Maulin	
	- Pedetakan sumber penelitian - Sistematika penulisan - Memeriksa bab V		
14 / Maret 2019	Acc. siap untuk sidang skripsi (mezi hasil)	Maulin	

Medan, Februari 2019
Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen

Dosen Pembimbing

14 /
03 / 2019

Maulin
(HAZMANAN KHAIR, Ph.D)

(JASMAN SYARIFUDDIN, SE., M.Si)

ABSTRAK

Yuyun Lestari, (NPM : 1505160942) , Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Skripsi, 2019. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standard). Standard kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan merupakan pembandingan (benchmarks) atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir terhadap komitmen, dan komitmen terhadap kinerja karyawan, serta pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Adapun sampel yang dilakukan dengan menggunakan *simple random sampling* dan menggunakan rumus slovin pada penelitian ini adalah sebanyak 124 responden yang merupakan karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hasil ini dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan dokumentasi yang diproses dan analisis dengan menggunakan peth analisis (analisis jalur).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen,pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen tidak berpengaruh signifikan.

Kata Kunci : Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, Komitmen

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan banyak nikmat dan karunia-nya kepada kita semua sehingga kita dapat berfikir dan merasakan segalanya. Satu dari sekian banyak nikmat-Nya adalah mempunyai penulis dalam menyelesaikan skripsi sebagaimana mestinya, dimana merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar sarajana Sarjana/Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Serta tak lupa shalawat beriring salam penulis sampaikan kepada Nabi kita Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa risalah kepada umat manusia dan membawa manusia dari alam kegelapan menuju alam benderang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik berupa dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun proposal penelitian ini.

1. Kepada kedua orang tua penulis Ayahanda Kirwandi dan Ibunda tercinta Satiyem serta kakak saya Sri wahyuni yang telah memberikan curahan kasih sayang dan perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus sehingga penulis mampu menyelesaikan Proposal ini dengan penuh semangat dan tanggung jawab.

2. Kepada Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE, MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, S.E, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, Msi, selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin,SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Hazmanan Khair SE., M.B.A., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah menyediakan waktunya untuk membimbing, memberikan arahan, dan perhatian sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Efri selaku karyawan bagian umum pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang telah membantu dan membimbing saya untuk melakukan riset sehingga dan menyelesaikan skripsi ini.
10. Kepada teman seperjuangan Citra, Ratna, Duwi, Ade, Fadila, Aris, Hanifah, Vemila yang selalu membantu dan mendukung untuk menyelesaikan Skripsi ini.

Akhir dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, dengan hati yang

lapang dan dengan tangan terbuka penulis siap menerima kritik dan saran yang dapat membangun. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Apabila dalam penulisan ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kita semua. amin

Wassalamu'alaikumWr.Wb

Medan, Maret 2019

Penulis

YUYUN LESTARI

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	5
1. Batasan Masalah.....	5
2. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
1. Tujuan Penelitian.....	6
2. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Uraian Teoritis	8
1. Kinerja Karyawan.....	8
a. Pengertian Kinerja.....	8
b. Faktor- Faktor Kinerja.....	9
c. Indikator Kinerja	11
2. Pengembangan Karir	14
a. Pengertian Pengembangan Karir	14
b. Faktor-faktor Penegmbangan Karir.....	14
c. Indikator Pengembangan Karir	16
3. Komitmen Organisasi	18

a. Pengertian Komitmen Organisasi.....	18
b. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi.....	19
c. Indikator Komitmen Organisasi	20
B. Kerangka Konseptual	21
C. Hipotesis.....	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
A. Pendekatan Penelitian	27
B. Defenisi Operasional.....	27
C. Waktu Dan Tempat Penelitian	29
D. Populasi dan Sampel	30
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
A. Uji Validitas.....	33
B. Uji Reabilitas	37
F. Teknik Analisis Data	39
a. Uji Normalitas	39
b. Uji Multikolinearitas.....	40
c. Uji Heterokedastisitas	40
1. Teknik Analisis Jalur.....	41
2 Uji Hipotesis.....	42
BAB IV DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN.....	44
A. Hasil Penelitian.....	44
1. Deskripsi hasil penelitian.....	44
2. Identitas Responden	45
3. Deskripsi Variabel penelitian.....	48
a) Deskripsi Pengembangan Karir.....	48
b) Deskripsi Kinerja Karyawan	52

c) Deskripsi Komitmen	55
4. Uji Asumsi Klasik.....	57
a) Uji Normalitas Data	57
b) Uji Multikolinearitas	58
c) Uji Heterokedastisitas	59
5. Analisis Jalur	60
a. Pengujian Persamaan Struktur 1	61
b. Pengujian Persamaan Sub Struktur 2.....	63
c. Hasil Persamaan Sub struktur 1 dan 2.....	69
6. Uji Hipotesis	62
B. Pembahasan.....	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
A. Kesimpulan.....	75
B. Saran	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel III-1	Instrumen Variabel Kinerja	28
Tabel III-2	Instrumen Pengembangan Karir	28
Tabel III-3	Instrumen Komitmen	30
Tabel III- 4	Jadwal Penelitian	30
Tabel III- 5	Instrumen Skala Likert.....	32
Tabel III- 6	Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir	35
Tabel III- 7	Uji Validitas Untuk Variabel Kinerja Karyawan.....	36
Tabel III-8	Uji Validitas Untuk Variabel Komitmen	37
Tabel III-9	Uji Reabilitas Instrumen.....	38
Tabel IV-1	Skala Likert.....	44
Tabel IV-2	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
Tabel IV-3	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	46
Tabel IV-4	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	47
Tabel IV-5	Skor angket variabel Pengembangan Karir.....	48
Tabel IV-6	Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan	51
Tabel IV-7	Skor Angket Untuk Variabel Komitmen	55
Tabel IV-8	Uji Multikolinearitas	58
Tabel IV-9	Nilai Standart Coefficients Pengembangan Karir	61
Tabel IV-10	Model Summary Pengembangan Karir Terhadap Komitmen	62
Tabel IV-11	Model Summary Pengembangan Karir Kinerja Karyawan.....	64
Tabel IV-12	Model Anova Pengambangan Karir,Komitmen,Kinerja.....	65
Tabel IV-12	Nilai Coefficients Pengembangan Karir, Komitmen,Kinerja....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1	Kerangka Konseptual	21
Gambar II-2	Kerangka Konseptual	23
Gambar II-3	Kerangka Konseptual	24
Gambar II-4	Kerangka Konseptual	25
Gambar IV-1	Uji Normalitas.....	57
Gambar IV-2	Hasil Uji Multikolinearitas	59
Gambar IV-3	Model Teoritik Penelitian	60
Gambar IV-4	Persamaan Struktur Pertama	63
Gambar IV-5	Persamaan Struktural 2	64
Gambar IV-6	Persamaan Sub Struktural 2	69
Gambar IV-7	Persamaan Sub Struktural 1 dan 2	70

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, pegawai, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai SDM yang berkualitas. SDM yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan, kesehatan fisik dan kesehatan yang prima, bertalenta mempunyai etos kerja dan motivasi kerja tinggi dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan (Wirawan, 2015, hal. 2).

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga tergantung pada kinerja karyawannya, kinerja suatu perusahaan juga ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut (Manurung dan Ratnawati, 2012)

Kinerja adalah hasil yang diperoleh organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2017, hal. 226)

Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab kinerja karyawan dikatakan baik apabila ia memiliki motivasi kerja yang tinggi, dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, selalu memberi kontribusi dan memiliki sikap dan perilaku yang baik sesuai standart kerja yang ditentukan baik dalam organisasi maupun nilai-nilai dalam lingkungannya bekerja.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung karyawan dalam bekerja dari lingkungan seperti pengembangan karir. Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir karyawan dapat memberikan jalur yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan (Negara, 2014)

Pengembangan karir karyawan sangat penting bagi individu pegawai dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan harus mendapatkan peluang yang sama dalam pengembangan karir nya, pengembangan karir dapat mempengaruhi motivasi kerja, dan komitmen organisasi para karyawan dan yg selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

karir merupakan suatu pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan seseorang (Sutrisno, 2009, hal. 162).

Pengembangan karir bertujuan mengembangkan keseimbangan antara pengembangan potensial karyawan dengan kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain, kebutuhan dan keinginan karyawan dipertemukan dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang diartikan sebagai sebuah keadaan psikologis yang mengarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi, artinya komitmen organisasional pegawai akan meningkat manakala adanya pengembangan karir yang dilakukan oleh

organisasi terhadap pegawai, sehingga pegawai akan merasa memiliki dan loyal terhadap organisasi yang memberikan untuk bisa berkarir (Budiansyah, 2017)

Komitmen organisasi merupakan kesediaan seseorang untuk meningkatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatann organisasi. Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa bekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan (Wibowo,2015, hal. 188)

Komitmen merupakan keinginan dari seseorang untuk memberikan kemampuan, pengabdian pengidentifikasi dan merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu dan mewujudkan tujuan dari organisasi.

Komitmen sebagai tingkah laku yaitu tindakan loyal karena keterkaitan pada tingkatan-tingkatan di masalalu atau karena mempertaruhkan pengorbanan organisasi yang mungkin tidak dapat kembali.

Begitu juga halnya dengan PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) juga sangat memperhatikan kinerja karyawannya yang dipengaruhi oleh pengembangan karir dan komitmen. Namun berdasarkan survei awal penulis diperolehi beberapa masalah yaitu karyawan tidak mudah meraih karir tertentu disebabkan ada beberapa syarat yang harus dipenuhi seperti pendidikannya, sehingga belum mampu mempengaruhi kinerja karyawan . Fenomena dilapangan terdapat karyawan yang kurang semangat atas pencapaian karirnya akibat tidak ada dorongan atau motivasi pimpinan kepada karyawan.

Selain itu ditemukan kecenderungan kerja karyawan kurangnya komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang tidak bersedia untuk kerja lembur. Fenomena ini menunjukkan juga bahwa karyawan kurang bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Dalam hal pengembangan karir dapat beberapa masalah kurang puasnya karyawan terhadap pengembangan karirnya dikarenakan tidak sesuai dengan lamanya karyawan bekerja.

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan di atas, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berhubungan dengan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen. Lebih tepatnya judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang telah di jelaskan di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat di identifikasikan sebagai berikut :

1. Bentuk pengembangan karir di perusahaan sulit dicapai disebabkan ada beberapa syarat/ prosedur tertentu sehingga belum mampu mempengaruhi kinerja karyawan
2. Adanya kecenderungan kerja karyawan yang kurang semangat untuk bekerja dan kurangnya komitmen karyawan terhadap pekerjaannya yang di tunjukkan dari masih adanya karyawan yang tidak bersedia untuk kerja lembur.

3. Kinerja karyawan kurang baik yang di tunjukkan kurangnya semangat kerja karyawan.

C. Batasan Dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu lingkungan kerja, visi, misi dan budaya organisasi, system komunikasi dan cara kerja pimpinan, pelatihan dan pengembangan diri, bonus dan insentif. Namun dalam penelitian ini penulis membatasi pada pengembangan karir sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian ini penulis menggunakan faktor komitmen kerja sebagai variable penengah (*mediating*) antara pengembangan karir dan kinerja karyawan.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang juga sudah di jelaskan di atas, maka permasalahan yang akan di teliti dapat di rumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- b. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- c. Apakah ada pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- d. Apakah komitmen kerja karyawan memediasi pengembangan karir dan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja karyawan memediasi pengembangan karir dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ?

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bukti empiris pada penelitian di masa yang akan datang khususnya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen kerja melalui kinerja karyawan.

- b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Universitas/perusahaan dalam merumuskan kebijakan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) khususnya tentang pengembangan karir terhadap komitmen kerja melalui kinerja karyawan.

c. Manfaat Bagi Penulis Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis dan sebagai pengembangan penelitian lebih lanjut.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus di ketahui dan di konfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi,serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Noor, 2013, hal. 270).

kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran,tujuan,visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012, hal. 95).

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2014 ,hal. 7).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan kinerja dapat disimpulkan dengan hasil kerja dari seseorang karyawan. Hasil kerja yang dicapai seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dapat dilihat dari segi kualitas yang dirasakan perusahaan dimasa sekarang dan yang akan datang, ini dapat dilihat dari segi kualitasnya pada saat karyawan tersebut melakukan atau menyelesaikan pekerjaannya.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Menurut (Kasmir, 2016, hal. 189-192) banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

- 1) Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.
- 2) Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam keadaan baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain.
- 3) Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengajarkan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- 4) Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- 5) Budaya organisasi kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

- 6) Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- 7) Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya.
- 8) Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Sedangkan menurut (Negara, 2014) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi baik pemerintah maupun lembaga masyarakat ataupun perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan mencapai tujuan organisasi.

- 2) Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan ditempat mereka bekerja.

- 3) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

4) Sistem manajemen

Sistem manajemen merupakan sistem perencanaan bagian dari pengendalian internal suatu bisnis yang meliputi pemanfaatan manusia, dokumen, teknologi dan prosedur oleh akuntansi manajemen untuk memecahkan masalah bisnis.

5) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

Berdasarkan faktor-faktor diatas dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan akan selalu berusaha agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Oleh karena itu maka usaha peningkatan harus dilakukan oleh semua jajaran perusahaan dan diterapkan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Kerja sama keompok, pemberian insentif serta peralihan dan pendidikan yang dilakukan dengan tepat pada karyawan dapat memberikan hasil yang baik bagi karyawan dalam hal peningkatan kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam perusahaan.

c. Indikator Kinerja

Kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator, salah satu indikator yang melekat dalam kinerja adalah kualitas dan kuantita kerja. Menurut (Kasmir,2017, hal. 204) menyebutkan bahwa indikator kinerja karyawan yaitu :

1) Kualitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas(mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu .

2) Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dengan dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4) Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

5) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

6) Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atas kerukunn antar karyawan dan antar pimpinan.

Adapun indikator kinerja menurut (Wibowo, 2014, hal. 85-88) adalah sebagai berikut :

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Tanpa standar,tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan dapat tercapai

3) Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk dapat membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Berdasarkan indikator diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan haruslah diperhatikan oleh perusahaan, karena kinerja karyawan haruslah diperhatikan oleh perusahaan, karena kinerja karyawan sangatlah berpengaruh terhadap perusahaan dimana suksesnya perusahaan itu dilakukan oleh manajemen kinerja. Kinerja karyawan juga harus mematuhi semua peraturan yang dibuat oleh perusahaan yang maju atau sukses, apabila perusahaan kerja sama-sama bekerja dengan baik dan bersungguh sungguh, jadi ada timbal baliknya antara perusahaan dengan kinerja karyawan.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian pengembangan karir

Pengembangan Karir merupakan proses seumur hidup dalam mengelola aktivitas yang bergerak maju serta ditentukan secara pribadi dan berkembang (Prasojo dkk, 2017, hal. 25)

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab HRD dalam menyiapkan, mengimplementasikan, dan memonitor *carrer planing*. Dan ketika kebutuhan individu dan perusahaan dalam proses pengembangannya sejalan, proses ini disebut *correr development* (Saripuddin dkk, 2015, hal. 150)

Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang (Hamali, 2016, hal. 153)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu peningkatan pribadi yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai urutan posisi/jabatan yang ditempati selama masa kehidupan tertentu.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa Pengembangan Karir dalam kondisi yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Menurut (Sutrisno, 2009, hal. 166-168) Faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan.

1) Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan tingkat golongan atau jabatan seorang karyawan. Dalam mempromosikan para senior bukan hanya

mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada pemberian penghargaan terhadap pengabdianya terhadap organisasi.

2) Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk menduduki sebuah jabatan dan mempengaruhi kelulusan karir seseorang. Semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula.

3) Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja.

4) 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.

Sedangkan menurut (Arianty dkk, 2016, hal. 165) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu :

1) Hubungan karyawan dan perusahaan

Hubungan karyawan dan perusahaan keduanya mempunyai hubungan yang saling menguntungkan, maka pada saat yang paling menguntungkan

2) Personalia Karyawan

Personalia karyawan kadang mempunyai kendala karena adanya karyawan yang mempunyai tingkah laku yang menyimpang

3) Faktor dari luar karyawan

Setiap intervensi dari pihak luar perusahaan menyebabkan adanya kekacauan terjadi dalam manajemen karir dalam sebuah perusahaan

4) Politik dalam perusahaan

Perencanaan karir akan buruk jika ada politik yang tidak baik seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme dll.

5) Model penghargaan

Jika model perusahaan tidak mempunyai model penghargaan yang baik akan cenderung melakukan pegawainya secara subyektif.

6) Banyak karyawan

Jumlah karyawan yang banyak menunjukkan semakin ketatnya persaingan untuk menduduki jabatan, begitu juga sebaliknya

7) Besar kecilnya perusahaan

Besar kecilnya perusahaan berpengaruh dengan jumlah jabatan yang ada dalam perusahaan, yakni semakin besar perusahaan maka semakin rumit urusan manajemen karir karyawan

8) Budaya perusahaan

Perusahaan juga mempunyai kultur sama seperti masyarakat

9) Macam-macam manajemen

Banyak macam-macam manajemen pada suatu perusahaan.

c. Indikator Pengembangan Karir

Perusahaan pasti menginginkan sumber daya manusia atau karyawannya dapat bekerja lebih efektif, efisien, dan mempunyai kinerja yang baik,

sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dan meningkatkan nilai perusahaan secara optimal.

Menurut (Afandi, 2018, hal. 190) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2) Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4) Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

Sedangkan menurut (Sari, 2016) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Prestasi Kerja

Prestasi kerja hal utama dalam pengembangan karir

2) Exposure

Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan teman sejawat untuk mendukung pengembangan karir

3) Kesetiaan organisasional

Lamanya bekerja sebagai tolak ukur dalam pengembangan karir

4) Mentor dan sponsor atasan memberikan promosi jabatan adil dan tanpa pilih kasih

5) Kesempatan- kesempatan untuk tumbuh

Kesempatan mendapat diklat dan pelatihan peningkatan pelatihan

3. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2014, hal. 429).

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dengan kata lain ini merupakan merefleksikan kinerja pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengeksperisikan perhatiannya terhadap dan keberhasilannya serta kemajuan yang berkelanjutan untuk tetap berada dalam organisasi (Muis dkk, 2018).

Komitmen organisasi adalah keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi (Sule dan Prianisa, 2018, hal. 249).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah "sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa komitmen organisasi dalam kondisi yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi

Menurut (Sopiah,2018, hal. 164) ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor personal
- 2) Faktor organisasional, dan
- 3) Faktor yang bukan dari dalam organisasi

Menurut (Ambarita dkk, 2014, hal. 102-103) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- 1) Faktor yang berasal dalam diri individu (faktor internal)

Usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, masa kerja, kebutuhan berprestasi, beraktualisasi, nilai pribadi

- 2) Faktor yang berasal dari luar diri individu (faktor eksternal)

Karakteristik keluarga, kepuasan kerja, karakteristik desain organisasi, makna kerja, penggunaan keterampilan, penggunaan keterampilan, kesempatan berinteraksi, karakteristik pekerjaan, sikap kelompok terhadap organisasi

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seperti personal, faktor organisasian dan faktor bukan dalam organisasi adalah hal-hal yang dapat menunjang berhasilnya tujuan dari komitmen organisasi agar dapat mencapai tujuan baik bagi individu tersebut dan bagi perusahaan.

c. Indikator Komitmen Organisasional

Indikator komitmen Organisasional Untuk mengukur variabel komitmen organisasi, digunakan enam indikator menurut (Sopiah,2008)

- 1) Keinginan kuat tetap sebagai anggota. Para pegawai yang memiliki komitmen tinggi hanya punya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.
- 2) Keinginan berusaha keras demi kesuksesan organisasi. Hal itu tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan berkomitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi.
- 3) Persamaan nilai-nilai organisasi. Maksudnya adalah penerimaan nilai-nilai organisasi yang ada diperusahaan yang dapat diterima dan akan dianut oleh karyawan.

Sedangkan (Allen dan Meyer,2012) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu:

- 1) *Affective commitment*, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilainilainya.
- 2) *Continuance commitment*, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) *Normative commitment*, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etika

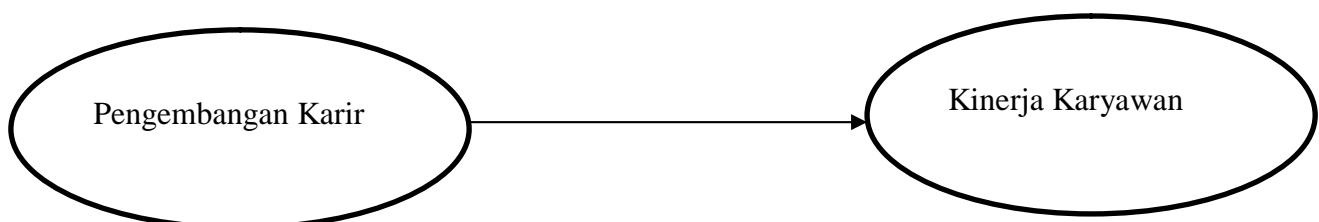
B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menyimpulkan menunjukkan kinerja yang baik. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan (Poltak, 2018, hal. 260).

Hal ini sesuai hasil penelitian (Sari, 2016), (Wicaksono, 2010), dan (Muhlis, 2016) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan artinya pengembangan karir yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula. Semakin baik pengembangan karir maka akan diikuti makin baik juga kinerja karyawannya.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sangat berpengaruh dan dapat digambarkan sebagai berikut :



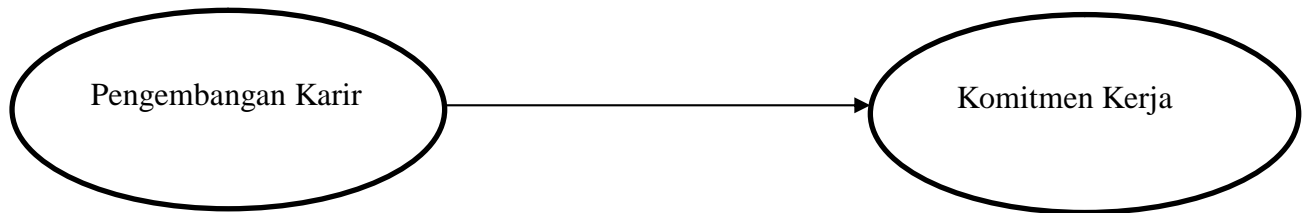
Gambar II.1 Paradigma penelitian pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja

2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Kerja

Pengembangan karir bertujuan mengembangkan keseimbangan antara pengembangan potensial karyawan dengan kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain, kebutuhan dan keinginan karyawan dipertemukan dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir itu berpengaruh terhadap komitmen yang diartikan sebagai sebuah psikologis yang mengarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi, artinya komitmen karyawan akan meningkat manakala adanya pengembangan karir yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, sehingga karyawan loyal terhadap organisasi yang telah memberikan kesempatan untuk bisa berkarir (Mayer & Allen, 2008)

Hal ini sesuai hasil penelitian (Bahri dan Nisa, 2017) (Budiansyah, 2017) dan (Amarwati, 2016) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional artinya pengembangan karir yang baik akan menghasilkan komitmen organisasional yang baik pula. Semakin baik pengembangan karir maka akan diikuti makin baik juga komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sangat berpengaruh dan dapat digambarkan sebagai berikut :



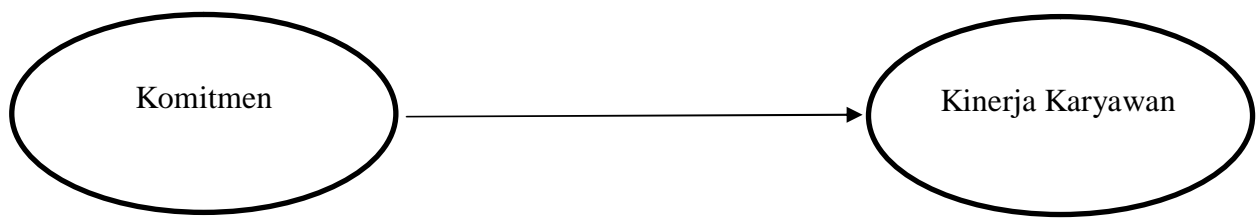
Gambar II.2 Paradigma penelitian pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen

3. Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap kinerja Karyawan

Komitmen organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja seseorang dalam suatu intitusi, apabila seorang karyawan sudah komitmen terhadap organisasi maka kinerja karyawan lebih baik karena biasanya kinerja yang baik dipicu oleh banyak hal salah satunya yaitu komitmen organisasi (Mayer & Allen, 2008).

Hal ini sesuai hasil penelitian (Susanti, 2016), (Muis dkk, 2018) dan (Luthas, 2018) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut juga akan semakin meningkat.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja karayawan sangat berpengaruh dan dapat digambarkan sebagai berikut:



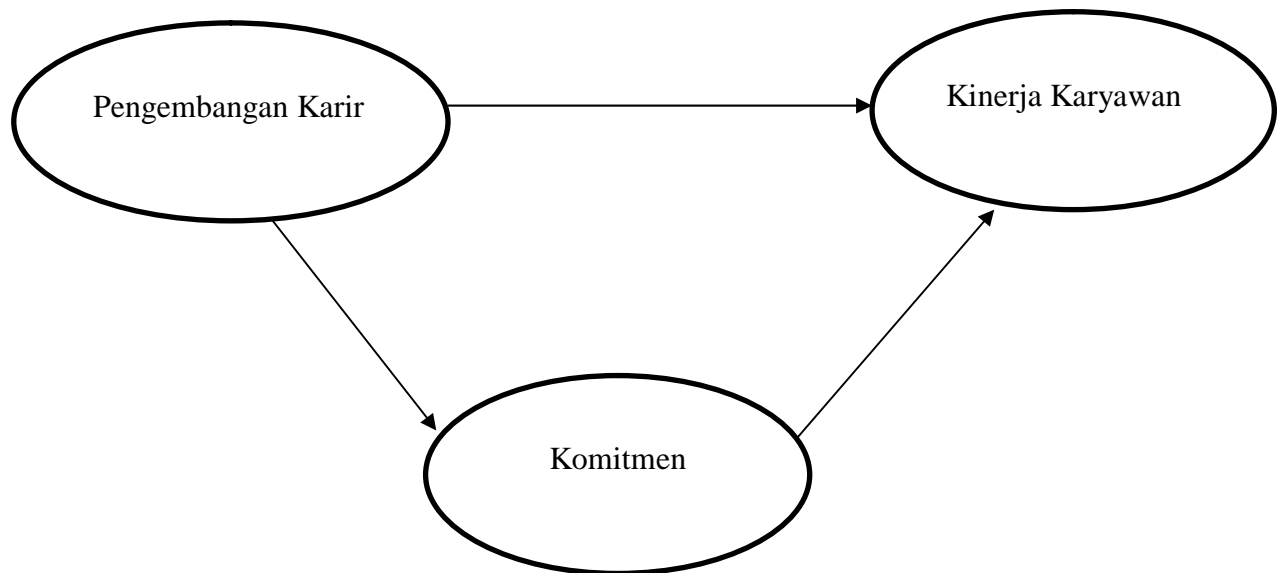
Gambar II.3 Paradigma penelitian pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen

Dari teori dan penelitian yang sudah diuraikan diatas menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui komitmen

Jika pengembangan karir yang dilakukan suatu organisasi tepat dan objektif maka akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut terkadang harus dimediasi terlebih dahulu dengan komitmen kerja.

Dengan demikian dalam penelitian ini penulis membuat kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut :



Gambar II.4 Paradigma penelitian pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen

C. Hipotesis

Berdasarkan pembahasan yang sudah dijelaskan dari pendahuluan hingga kepada landasan teoritis maka penelitian ini membuat hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari pernyataan yang ada pada rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono,2016, hal. 93).

Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 : Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- 2 : Ada pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen kerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- 3 : Ada pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

4 : Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian Asosiatif ini memiliki level tertinggi dibandingkan dengan penelitian deskriptif atau komparatif. Penelitian jenis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel atau lebih (Ratu,2016, hal. 10).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. kuantitatif adalah sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016, hal.13).

B. Defenisi operasional variabel

Operasional variabel merupakan pengukuran atau pengujian bisa dilihat dari indikator,kriteria,tolak ukur,alat ukur, alat uji yang ada didalam defenisi operasional harus dahulu dikaji (Juliandi, 2015,hal.113).

1. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus di ketahui dan di konfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang di emban suatu organisasi,serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Noor, 2013 ,hal. 270).

Tabel III.1

Instrumen Variabel Kinerja

Variabel	Indikator
Kinerja	Kualitas
	Kuantitas
	Waktu
	Penekanan Biaya
	Pengawasan
	Hubungan antar karyawan

Sumber : Kasmir (2017, hal. 204)

2. Pengembangan Karir (X)

Pengembangan Karir merupakan proses seumur hidup dalam mengelola aktivitas yang bergerak maju serta ditentukan secara pribadi dan berkembang (Prasojo dkk, 2017, hal. 25).

Tabel III.2

Instrumen Variabel Pengembangan Karir

Variabel	Indikator
Pengembangan Karir	Prestasi kerja
	Eksposure
	Kesetiaan organisasional
	Mentor dan sponsor
	Kesempatan untuk tumbuh

Sumber : Sari (2016)

3. Komitmen (Z)

Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2014, hal. 429).

Tabel III.3

Instrumen Variabel Komitmen

Variabel	Komitmen Kerja
Komitmen Kerja	Affective Commitment
	Continuance Comitmtment
	Normative Commitment

Sumber : Allen dan Mayer (2012)

C. Waktu Dan Tempat

a. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT.Perkebunan Nusantara III (persero) yang beralamat di jalan Seibatang Hari No. 2 Medan

b. Waktu penelitian

Waktu penelitian ini akan direncanakan pada bulan Desember 2018 sampai bulan Maret 2019.

Adapun jadwal penelitian dapat dilihat pada tabel. III.4

Tabel. III.4 Jadwal Penelitian

KEGIATAN PENELITIAN	WAKTU PENELITIAN															
	Des 2018				Jan 2019				Feb 2019				Mar 2019			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul	■															
Pra Riset		■														
Pembuatan Proposal			■	■												
Seminar Proposal					■	■										
Pengumpulan Data							■									
Penyusunan Skripsi									■	■	■					
Bimbingan Skripsi													■	■	■	
Sidang Meja Hijau																■

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016, hal.115).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero). Populasi yang menyatakan penelitian ini melibatkan semua staff dan pegawai tetap pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berjumlah 775 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2016, hal 116).

Menentukan jumlah sampel dari suatu populasi dapat menggunakan cara lainnya, misalnya dengan rumus *Slovin* (Umar 2012) dalam (Juliandi dkk, 2015 hal 59), seperti berikut ini:

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

Dimana :

N = Jumlah elemen/anggota populasi

n = Jumlah elemen/anggota sampel

e =Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir atau diinginkan.

Dengan rumus diatas dapat dilakukan perhitungan sampel sebagai berikut :

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

$$\frac{775}{775 \cdot 0,05^2 + 1}$$

$$n = 264$$

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner merupakan pertanyaan tertutup (tertutup). Teknik skala yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan (*degree of agreement*) responden terhadap suatu pernyataan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya dibagi atas lima tingkatan yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), kurang setuju (3) setuju (4) dan sangat setuju (5) responden diminta melingkari nomor yang sesuai dengan penilaiannya. Kriteria pengukuran dapat dilihat pada tabel 3.4

Tabel III.5 Instrumen Skala Likert

No.	Pertanyaan	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang setuju	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber, Sugiyono : (2016)

Penelitian dilakukan dengan cara melakukan studi dokumen untuk membuat uraian secara teoritis, berdasarkan kajian-kajian teoritis dari buku-buku perpustakaan maupun uraian teoritis dari bahan tulisan lain yang berhubungan dalam mengaplikasikannya tahap kondisi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

1. Kuesioner (*Angket*)

Kuesioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti (Juliandi, 2015, hal. 69).

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2016, hal. 194).

Adapun yang penulis wawancarain adalah karyawan di bagian SDM

Uji Validitas dan Reliabilitas

A. Uji Validitas

Uji Validitas berarti menguji sejauhmana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar maka hasil pengukurannya kemungkinan akan benar (Juliandi dkk, 2015, hal 76).

Dengan menggunakan product moment rumusan yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi antara x dan y

X = skor nilai x

Y = skor nilai total y

n = Jumlah sampel

Hipotesisnya adalah :

- 1) $H_0: \rho = 0$ {tidak ada korelasi signifikan skor item dengan total skor {tidak valid}}
- 2) $H_1: \rho \neq 0$ {ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (valid)}
kriteria penerimaan atau penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:
 - a) Tolak H_0 jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung \geq nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2 tailed $\leq \alpha 0,05$)
 - b) Terima H_0 jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung \leq nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed $\leq \alpha 0,05$).

1) Uji Validitas variabel Pengembangan Karir (X)

Tabel III-6**Uji Validitas untuk variabel Pengembangan Karir**

No item	Nilai sig (2 tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,000	0,05	$0,000 \leq 0,05$	Valid
2	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
3	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
4	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
5	0,005		$0,005 \leq 0,05$	Valid
6	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
7	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
8	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
9	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
10	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid

Sumber : Data Diolah 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai kolerasinya positif, nilai probabilitasnya $\text{sig } 0,000 < 0,05$ yang artinya semua item pernyataan variabel pengembangan karir dikatakan valid.

2) Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Tabel III-7

Uji Validitas untuk variabel Kinerja Karyawan

No item	Nilai sig (2 tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,000	0,05	$0,000 \leq 0,05$	Valid
2	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
3	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
4	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
5	0,000		$0,005 \leq 0,05$	Valid
6	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
7	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
8	0,001		$0,001 \leq 0,05$	Valid
9	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
10	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
11	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
12	0,000		$0,00 \leq 0,05$	Valid

Sumber : Data Diolah 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 12 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai kolerasinya positif, nilai probabilitasnya $\text{sig } 0,000 < 0,05$ yang artinya semua item pernyataan variabel Kinerja Karyawan karir dikatakan valid.

3) Uji Validitas Komitmen (Z)

Tabel III-8**Uji Validitas untuk variabel Komitmen**

No item	Nilai sig (2 tailed)	Perbandingan	Probabilitas	Keterangan
1	0,000	0,05	$0,000 \leq 0,05$	Valid
2	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
3	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
4	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid
5	0,000		$0,005 \leq 0,05$	Valid
6	0,000		$0,000 \leq 0,05$	Valid

Sumber : Data Diolah 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 6 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai kolerasinya positif, nilai probabilitasnya sig $0,000 < 0,05$ yang artinya semua item pernyataan variabel Komitmen dikatakan valid.

B. Uji Reliabilitas

uji reliabilitas berarti untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi (Juliandi dkk, 2015, hal. 80)

pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan (Cronbach alpha), dikatakan reliabel hasil $\alpha \geq 0,6$ dengan rumus alpha sebagai berikut (Juliandi dkk, 2015, hal.82)

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{\sum \frac{2}{b}}{1} \right]$$

Dimana :

r = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

σi^2 = Varianstotal

Kriteria penguji reliabilitas adalah nilai koefisien reabilitas (Cronbach *Alpha*) > 0.6 maka kesimpulannya instrumen yang diuji tersebut adalah real (terpercaya) (Ghozali dalam Juliandi, dkk. 2015, hal. 80).

Tabel III-9

Uji Reabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	R tabel	Keterangan
Pengembangan karir (X)	0,738	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,684		Reliabel
Komitmen (Z)	0,671		Reliabel

Sumber : Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel uji reabilitas instrumen variabel penelitian diatas dengan dipahami bahwa masing-masing variabel memiliki nilai reabilitas yang berbeda-beda dengan nilai cronbach's alpha pada variabel X = 0,738 > 0,6 variabel Y cronbach's alpha = 0,684 > 0,6 dan variabel Z cronbach's alpha = 0,671 > 0,6.

Maka instrumen dalam penelitian ini memiliki reabilitas yang baik atau dengan kata lain instrumen adalah reliabel atau terpercaya .

3. Studi Dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) berupa struktur organisasi dan sejarah berdirinya.

F. Teknis Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan, lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam katagori, menjabarkan kedalam unit-unit melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah di pahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2016, hal. 428)

Uji asumsi klasik

Pegujian Asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak, (Juliandi dkk, 2015, hal. 160).

Ada beberapa pengujian asumsi klasik yang penulisan gunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan idependennya memiliki distribusi normal atau tidak .Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Juliandi , 2013, hal. 174).

b. Uji Multikolinearitas

Digunakan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflas Faktor*) antara variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan $VIF > 10$, (Juliandi dkk, 2015, hal. 161)

c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastis sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya, (Juliandi dkk, 2015, hal. 161).

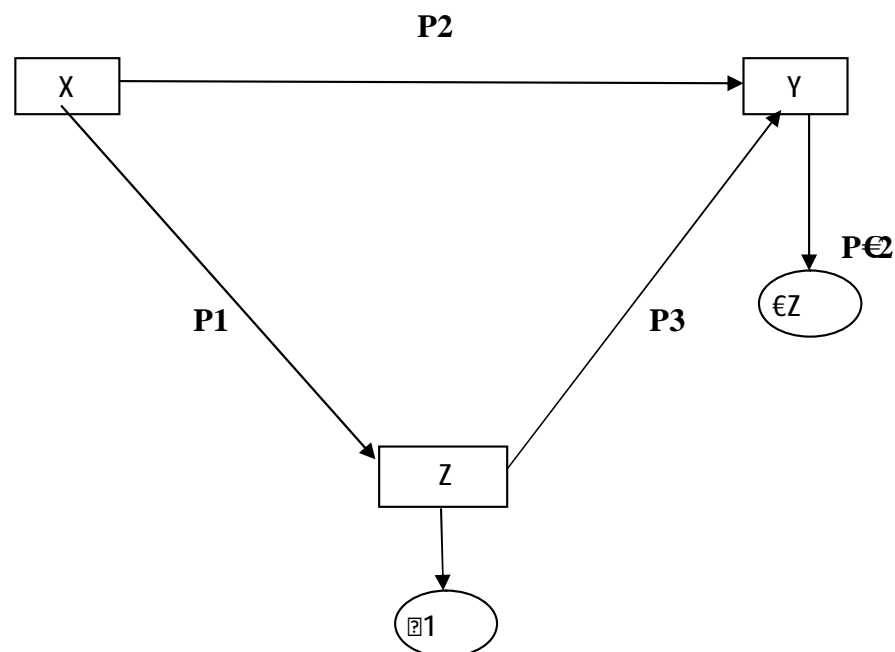
Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.

- b. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

1. Teknik Analisis Jalur (*path analysis*)

Teknik analisis jalur digunakan apabila kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung secara variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (juliandi, 2015, hal. 168)



Gambar III.1. Model Analisis Jalur

2. Uji Hipotesis

Pertama, pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Hipotesisnya: (1) H_0 : pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; dan (2) H_1 : pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kriteria pengujian hipotesis: (1) tolak H_0 jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$ dan (2) terima H_0 jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

Kedua, pengaruh langsung pengembangan karir terhadap komitmen kerja

Hipotesisnya: (1) H_0 : pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja; dan (2) H_1 : pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja. Kriteria pengujian hipotesis (1) tolak H_0 jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$ dan (2) terima H_0 jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

Ketiga, pengaruh langsung komitmen kerja terhadap kinerja karyawan

Hipotesisnya: (1) H_0 : komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; dan (2) H_1 : komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kriteria pengujian hipotesis: (1) tolak H_0 jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$; dan (2) terima H_0 jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

Keempat, pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen kerja melalui kinerja karyawan.

Hipotesisnya: pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja. Kriteria penarikan kesimpulannya: (1) jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($p_1 \times p_3 > p_2$) maka variabel komitmen kerja adalah variabel intervening atau dengan kata lain pengaruh sebenarnya adalah tidak langsung; dan (2) jika nilai koefisien pengaruh tidak

langsung < pengaruh langsung ($p1 \times p3 < p2$) maka variabel komitmen kerja adalah bukan variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

BAB IV

DESKRIPSI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel X (Pengembangan Karir), 6 pernyataan untuk variabel Z (Komitmen) dan 12 pernyataan untuk variabel Y (Kinerja Karyawan). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 264 karyawan namun yang kembali kepada penulis hanya 124 responden hal ini disebabkan karena sibuknya karyawan dengan pekerjaannya sehingga penulis tidak bisa memaksakan. Namun penelitian ini sudah layak karena menurut Uma Sekaran penelitian path analysis minimal 100 sampel dan penulis sudah memenuhi kriteria tersebut. Sistem penelitian dengan menggunakan Skala Likert yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut:

Tabel IV-1. Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber:

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel diatas dapat dipahami bahwa ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variabel Pengembangan Karir (X), variabel Komitmen (Z), dan variabel Kinerja Karyawan (Y) Dengan

demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan nilai 1.

2. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden, maka dapat dilihat dari karakteristik responden, dapat dilihat pada tabel berikut:

a) Jenis kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 124 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-2

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase(%)
Laki-laki	92 Orang	72,2 %
Perempuan	32 Orang	25,8 %
Jumlah	124 Orang	100 %

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu Laki-laki yaitu 92 orang atau 72,2 % dan perempuan yaitu 32 orang atau 25,8 % .

Dari data diatas mayoritas berdasarkan jenis kelamin paling banyak adalah Laki-laki yaitu berjumlah 92 orang. Fenomena ini menunjukkan bahwa laki-laki mempunyai nilai produktifitas yang lebih bila dibandingkan dengan produktifitas perempuan.

b) Usia

Untuk mengetahui tingkat persentasi berdasarkan usia dari 124 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.3

Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20-30 Tahun	27 Orang	21,8 %
2	31-40 Tahun	28 Orang	22,6 %
3	41-50 Tahun	44 Orang	35,5 %
4	>50 Tahun	25 Orang	20,2 %
Jumlah		124 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah Tahun 2019

Berdasarkan table diatas, diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 41-50 tahun yaitu 44 orang atau 35,5 %, usia antara 31-40 tahun yaitu 28 orang atau 22,6 %, usia antara 20-30 tahun yaitu 27 orang atau 21,8 %, usia >50 tahun yaitu 25 orang atau 20,2 %.

Dari data diatas mayoritas usia paling banyak adalah berumur 41-50 tahun yaitu berjumlah 44 orang. Karena karyawan pada usia 41-50 tahun lebih berpengalaman bekerja sehingga lebih mudah memahami pekerjaan yang diberikan pimpinan.

c) Tingkat Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan tingkat pendidikan dari 124 responden, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.4

Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA	49 Orang	39,5 %
2	D-1/D3	8 Orang	6,5 %
3	S-1	64 Orang	51,6 %
4	S-2	3 Orang	2,4 %
Jumlah		124 Orang	100 %

Sumber: Data Diolah Tahun 2019

Berdasarkan data tabel diatas pada tingkat pendidikan responden yang dijadikan sampel dalam penelitian diketahui responden yang berpendidikan SLTA berjumlah 49 orang atau 9%, responden yang D3 berjumlah 8 orang atau 6,5 %, responden yang berpendidikan S-1 berjumlah 64 orang atau 51,6 %, dan yang berpendidikan S-2 berjumlah 3 orang atau 2,4 %.

Berdasarkan data diatas dari tingkat pendidikan mayoritas yang paling banyak yaitu pada tingkat pendidikan S-1 karena taraf yang baik untuk bekerja diperusahaan adalah lulusan S-1.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yng penulis sebarakan yaitu:

a) Deskripsi Pengembangan Karir (X)

Tabel IV.5

Skor angket untuk variabel Pengembangan Karir (X)

No.	Jawaban Pengembangan Karir											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	104	83,90%	18	14,50%	0	0	2	1,60%	0	0%	124	100%
2	60	48,40%	60	48,40%	3	2,40%	1	0,80%	0	0%	124	100%
3	43	34,70%	76	61,30%	4	3,20%	1	0,80%	0	0%	124	100%
4	49	39,50%	69	55,60%	6	4,80%	0	0%	0	0%	124	100%
5	50	40,30%	72	58,10%	2	1,60%	0	0%	0	0%	124	100%
6	53	42,70%	59	47,60%	10	8,10%	1	0,80%	1	0,80%	124	100%
7	60	48,40%	61	49,20%	2	1,60%	1	0,80%	0	0%	124	100%
8	44	35,50%	73	58,90%	6	4,80%	1	0,80%	0	0%	124	100%
9	56	45,20%	64	51,60%	3	2,40%	1	0,80%	0	0%	124	100%
10	55	44,40%	65	52,40%	4	3,20%	0	0%	0	0%	124	100%

Sumber : Data Diolah tahun 2019

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut

1. Jawaban responden tentang karyawan yang berprestasi sangat dihargai oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 83,90% dan setuju 14,50%). Hal ini berarti karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan yang berprestasi sangat di hargai oleh perusahaan.

2. Jawaban responden tentang karyawan yang berprestasi mudah mendapatkan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 48,40% dan setuju 48,40). Hal ini berarti PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan yang berprestasi akan lebih mudah mendapat promosi jabatan.
3. Jawaban responden tentang karyawan yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapat promosi, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 34,70 dan setuju 61,30). Hal ini berarti karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan yang lebih menonjol dalam bekerja lebih di prioritaskan untuk mendapat promosi jabatan.
4. Jawaban responden tentang karyawan diberikan kebebasan untuk mengexpose prestasinya secara maksimal untuk dinilai pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju (39,50% dan 55, 60 %). Hal ini berarti karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan di berikan kebebasan untuk menunjukkan keberhasilannya dalam bekerja secara maksimal untuk dinilai pimpinan.
5. Jawaban responden tentang karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, mayoritas responden menjawab setuju (40,30% dan 58,10). Hal ini berarti karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan memiliki kemauan yang tinggi dalam bekerja.
6. Jawaban responden tentang karyawan yang sudah lama bekerja akan lebih diutamakan pengembangan karirnya, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 42,70% dan setuju 47,60%). Hal ini berarti karyawan

PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan yang sudah lama bekerja akan lebih di prioritaskan pengembangan karirnya.

7. Jawaban responden tentang pimpinan memiliki peran aktif dalam menilai karir karyawannya, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 48,40% dan setuju 49,20). Hal ini berarti karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa pimpinan lebih aktif dalam menilai karir karyawan.
8. Jawaban responden tentang pimpinan memiliki sikap yang adil dalam pengembangan karir, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 35,50% dan setuju 58,90 %). Hal ini berarti karyawan PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa pimpinan memiliki sikap yang adil kepada karyawannya dalam pengembangan karir.
9. Jawaban responden tentang setiap karyawan mendapatkan pelatihan untuk pengembangan karir, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 45,20% dan setuju 51,60%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa setiap karyawan mendapatkan pelatihan untuk pengembangan karirnya.
10. Jawaban responden tentang kesempatan untuk berkembang dalam karir terbuka bagi seluruh karyawan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 44,40% dan setuju 52,40). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa kesempatan dalam berkarir terbuka dalam seluruh karyawan.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa pengembangan karir yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sudah dianggap baik dilihat jawaban karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang mayoritas menjawab setuju dengan semua pernyataan yang diajukan kepada mereka .Dibandingkan dengan temuan masalah di awal yang menunjukkan ada masalah pengembangan karir di perusahaan sulit dicapai yang disebabkan ada beberapa syarat yang harus dipenuhi seperti prndidikannya, maka hal ini terbukti dengan jawaban beberapa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III(Persero) Medan yang kurang setuju .

b) Deskripsi Kinerja Karyawan (Y)

Tabel IV.6
Skor angket untuk variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Jawaban Kinerja Karyawan											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	76	61,30%	48	38,70%	0	0	0	0%	0	0%	124	100%
2	54	43,50%	68	54,80%	2	1,60%	0	0%	0	0%	124	100%
3	51	41,10%	71	57,30%	2	1,60%	0	0%	0	0%	124	100%
4	40	32,30%	82	66,10%	2	1,60%	0	0%	0	0%	124	100%
5	56	45,20%	67	54,00%	1	0,80%	0	0%	0	0%	124	100%
6	50	40,30%	73	58,90%	1	0,80%	0	0%	0	0%	124	100%
7	43	34,70%	79	63,70%	2	1,60%	0	0%	0	0%	124	100%
8	42	33,90%	78	62,90%	4	3,20%	0	0%	0	0%	124	100%
9	58	46,80%	63	50,80%	3	2,40%	0	0%	0	0%	124	100%
10	46	37,10%	76	61,30%	2	1,60%	0	0%	0	0%	124	100%
11	60	48,40%	63	50,80%	1	0,80%	0	0%	0	0%	124	100%
12	45	36,30%	77	62,10%	1	0,80%	1	0,80%	0	0%	124	100%

Sumber : Data Diolah Tahun 2019

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 61,30% dan setuju 38,60). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.
2. Jawaban responden tentang saya berusaha menghasilkan kualitas kerja yang baik dibandingkan dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 43,50% dan setuju 54,80%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan menghasilkan mutu kerja yang lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja.
3. Jawaban responden tentang saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 41,10% dan setuju 57,30%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yg diberikan perusahaan.
4. Jawaban responden tentang selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan tahun lalu, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 32,30% dan setuju 66,10%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa selama bekerja hasil pekerjaan tahun lalu lebih baik dibandingkan tahun lalu.
5. Jawaban responden tentang saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang di perusahaan tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 45,20% dan setuju 54,00%). Hal ini dberarti karyawan pada PT. Perkebunan

Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

6. Jawaban responden tentang seluruh pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan yang hasilnya sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 40,30% dan setuju 58,90%). Hal ini berarti karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa seluruh karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang direncanakan.
7. Jawaban responden tentang saya mampu bekerja sesuai anggaran yang ada, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 34,70% dan setuju 63,70%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan mampu bekerja sesuai anggaran yg telah di tetapkan perusahaan.
8. Jawaban responden tentang saya mampu bekerja tanpa mengeluarkan biaya extra yang dikeluarkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 33,90% dan setuju 62,90%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan mampu bekerja tanpa mengeluarkan biaya yang besar dari perusahaan.
9. Jawaban responden tentang pekerjaan yang saya lakukan selalu diawasi pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 46,80% dan setuju 50,80%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan selalu diawasi pimpinan.

10. Jawaban responden tentang perusahaan menetapkan standar hasil kerja yang harus dipedomani semua karyawan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 37,10% dan setuju 61,30%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa perusahaan menetapkan standar hasil kerja yg dipedomani semua karyawan.
11. Jawaban responden tentang saya selalu bersedia untuk bekerjasama dengan sesama anggota perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju (Sangat setuju 48,40% dan setuju 50,80%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan selalu bersedia bekerjasama dengan sesama anggota perusahaan.
12. Jawaban responden tentang saya menghargai pendapat antar kelompok kerja, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 36,30% dan setuju 62,10%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan menghargai pendapat rekan kerja.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sudah dianggap baik dilihat dari jawaban karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang menjawab setuju dengan semua pernyataan yang diajukan kepada mereka. dibandingkan dengan identifikasi masalah yang ada menunjukkan kinerja karyawan yang cenderung menurun, hal ini terbukti beberapa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memberi jawaban kurang setuju.

c) Deskripsi Komitmen (Z)

Tabel IV.7
Skor angket untuk variabel Komitmen

No.	Jawaban Komitmen											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	75	60,50%	48	38,70%	1	0,80%	0	0%	0	0%	124	100%
2	57	46,00%	64	51,60%	3	2,40%	0	0%	0	0%	124	100%
3	43	34,70%	62	50,0%	3	13,70%	2	1,60%	0	0%	124	100%
4	35	28,20%	87	70,20%	2	1,60%	0	0%	0	0%	124	100%
5	60	48,40%	56	45,20%	8	6,50%	0	0%	0	0%	124	100%
6	46	37,10%	74	59,70%	4	3,20%	0	0%	0	0%	124	100%

Sumber : Data Diolah Tahun 2019

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang saya percaya bahwa tujuan perusahaan akan memberikan manfaat bagi semua pihak, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 60,50% dan setuju 38,70%). Hal ini berarti karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan percaya tujuan perusahaan akan memberikan manfaat bagi semua pihak.
2. Jawaban responden tentang saya memiliki keinginan untuk berkontribusi yang berguna bagi perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 46,00% dan setuju 51,60%). Hal ini berarti karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan memiliki keinginan untuk bekerjasama yang akan bermanfaat bagi perusahaan.
3. Jawaban responden tentang saya akan mengalami kerugian bila meninggalkan organisasi, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 34,70% dan

setuju 50,0%). Hal ini berarti karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan.

4. Jawaban responden tentang saya akan menggunakan fasilitas kerja perusahaan untuk kemajuan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 28,20%, dan setuju 70,20%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan akan menggunakan fasilitas perusahaan untuk kemajuan perusahaan.
5. Jawaban responden tentang saya menganggap bahwa bekerja diperusahaan ini sebagai suatu kewajiban, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 48,40% dan setuju 45,20%). Hal ini berarti karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan menganggap bekerja di perusahaan suatu kewajiban.
6. Jawaban responden tentang saya bersedia bekerja secara optimal atas nama perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju (sangat setuju 37,10% dan setuju 59,70%). Hal ini berarti karyawan pada PPT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menyetujui bahwa karyawan bersedia bekerja secara maksimal atasnama perusahaan.

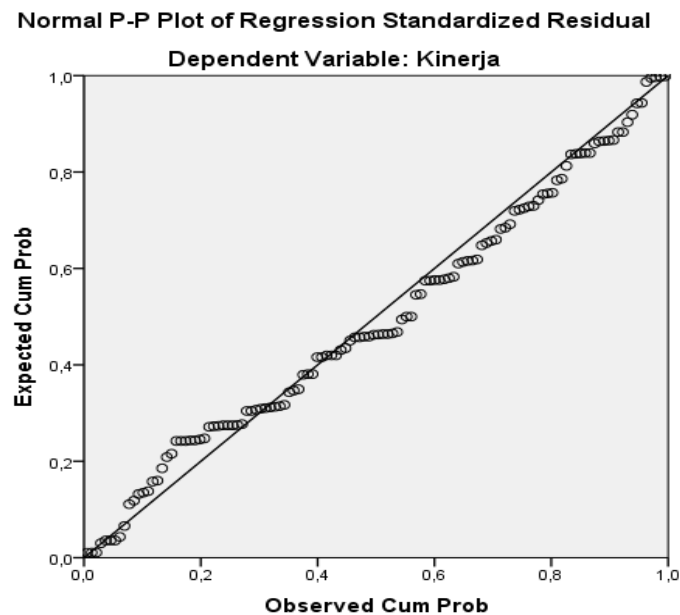
Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sudah dianggap baik dilihat dari jawaban karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang menjawab setuju dengan semua pernyataan yang diajukan kepada mereka. dibandingkan dengan identifikasi masalah cenderung kerja karyawan yang kurang semangat untuk bekerja dan kurangnya komitmen karyawan terhadap

pekerjaannya, hal ini terbukti beberapa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memberi jawaban kurang setuju

4. Uji asumsi Klasik

a) Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan idependennya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Juliandi, 2013, hal. 174). Berikut adalah gambar normal P.P Plot of regression standardized residual dibawah ini :



Gambar IV-1 Uji Normalitas

Berdasarkan gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

b) Uji Multikolinieritas

Digunakan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Faktor*) antara variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan $VIF > 10$, (Juliandi dkk, 2015, hal. 161). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel IV.8

Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a						
Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	komitmen	-,063	,006	,006	,953	1,049
	pengembangan	,318	,312	,311	,953	1,049

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

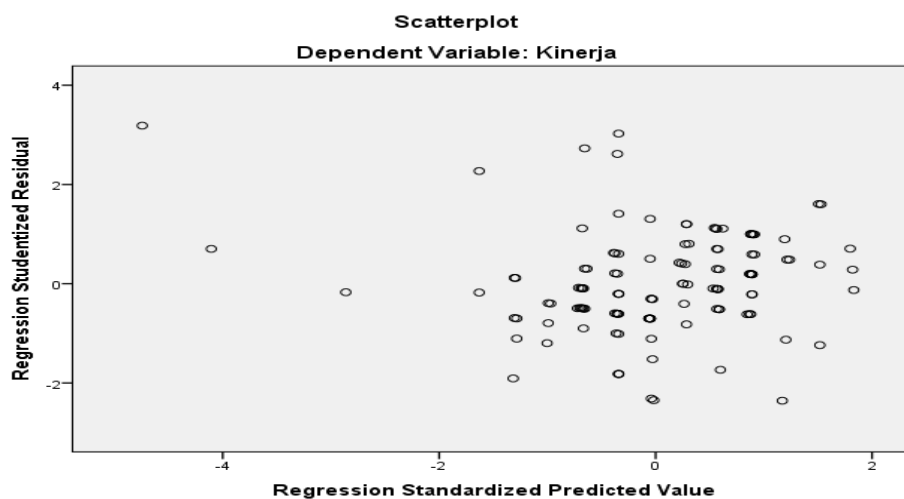
Kedua variabel independent yakni komitmen dan pengembangan karir memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4

atau 5), sehingga tidak terjadi multikolinieritas dalam variabel independent penelitian ini.

c) Uji Heterokedastisitas

Penguji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastis sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya, (Juliandi dkk, 2015, hal. 161).

Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.



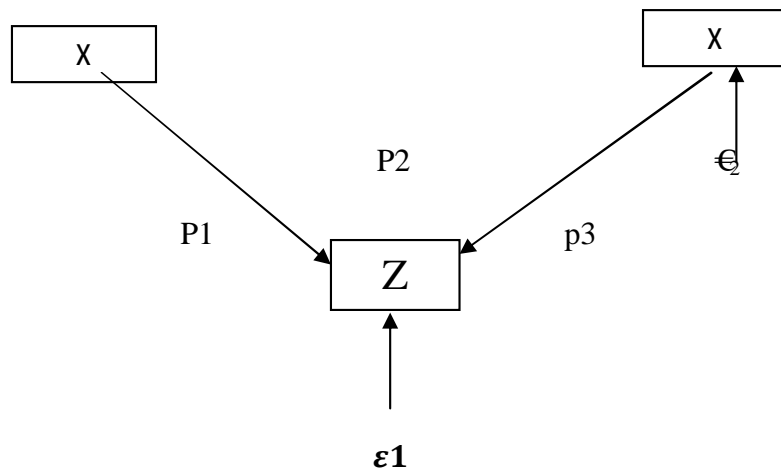
Gambar IV.2 Hasil Uji Heterokedastisitas

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola yang jelas dan tidak teratur ,serta tersebar baik diatas maupun

dibawah angka 0 pada sumbu y. Dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi ini.

5. Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis jalur digunakan apabila kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung secara variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (Juliandi, 2015, hal. 168)



Gambar IV-3
Model Teoritik Penelitian (Model Variabel)

Berdasarkan gambar diatas maka dapat dikemukakan sebuah model matematis dalam pengembangan hipotesis yang akan diuji berdasarkan masing-masing model dalam persamaan struktural pada penelitian ini. Adapun persamaannya :

$$\text{Persamaan Struktural 1 : } Z = P_1X + \varepsilon_1$$

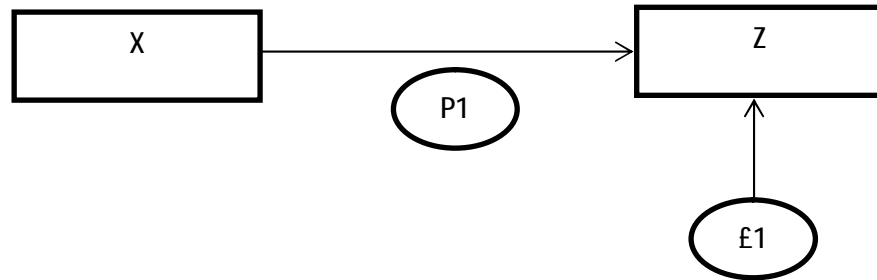
$$\text{Persamaan Struktural 2 : } Y = P_2X + \varepsilon_{3z} + \varepsilon_2$$

Pengujian persamaan struktur 1

Pengujian pada persamaan struktur 1 dimana dilakukan dengan satu bagian yaitu melihat pengaruh Pengembangan Karir (X) terhadap Komitmen (Z).

Adapun gambar struktur 1 dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini :

- 1) Pengaruh langsung Pengembangan Karir (X) terhadap Komitmen (Z)



Dalam melakukan analisis data mengenai besarnya pengaruh pengembangan karir (X) terhadap komitmen (Z) dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-9
Nilai standart coefficients pengembangan karir terhadap komitmen

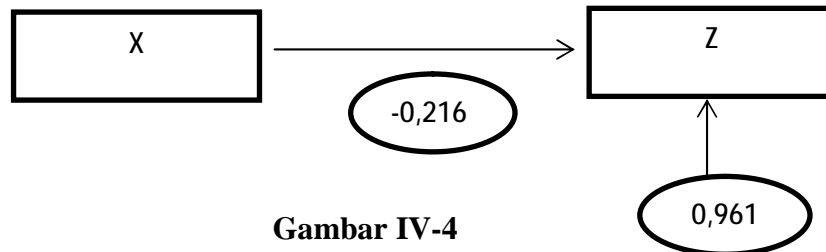
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31,225	2,051		15,222	,000
	pengembangan	-,113	,046	-,216	-2,439	,016

a. Dependent Variable: komitmen

Dari nilai standart coefficients diatas terlihat bahwa nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

- 1) Koefisien X adalah $P_1 = -0,216$

Berdasarkan hasil analisis pada sub- struktur mengenai pengaruh Pengembangan Karir (X) terhadap Komitmen (Z) dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini.



Gambar IV-4
Persamaan struktural pertama

Berdasarkan diagram pada gambar diatas maka dapat diketahui hubungan kausalitas antara pengembangan karir terhadap komitmen dapat disusun persamaan strukturalnya sebagai berikut:

$$Z = P1X + \epsilon_1$$

$$Z = -0,216 + 0,961$$

Tabel IV-10
Model summary pengembangan karir (X) terhadap komitmen (Z)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,216 ^a	,047	,039	1,64495

a. Predictors: (Constant), pengembangan

Sedangkan dari tabel model summary diatas nilai adjusted R-Square adalah sebesar 0,039 menunjukkan bahwa kontribusi varians nilai X mempengaruhi varians nilai Z adalah sebesar 0,039 sisanya 99,961%. Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya yakni

$$P \epsilon_1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - (0,039))} = 0,961.$$

Untuk melihat apakah ada pengaruh antara pengembangan karir (X) terhadap komitmen (Z), maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut.

Penentuan hipotesis.

H₀ : Tidak ada pengaruh Pengembangan Karir (X) terhadap Komitmen (Z)

H_a : Ada pengaruh Pengembangan karir (X) terhadap Komitmen (Z)

Penentuan kriteria pengambilan keputusan.

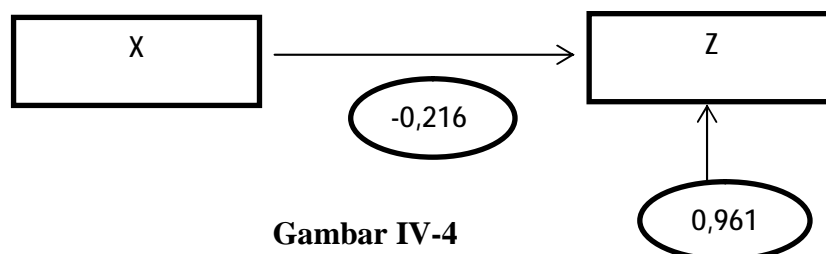
Jika probabilitas $\text{sig} \leq$ probabilitas 0,05, maka tolak H₀ dan terima H_a.

Jika probabilitas $\text{sig} \geq$ probabilitas 0,05, maka terima H₀ dan tolak H_a.

Penentuan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV-9 dimana nilai sig pada variabel pengembangan karir sebesar 0,016 maka dapat dikemukakan bahwa $0,016 \leq 0,05$. Dengan demikian H₀ ditolak H_a diterima. Kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir (X) terhadap Komitmen (Z). Adapun nilai standardized coefficients pada beta sebesar -0,216.

Berdasarkan hasil analisis pada sub- struktur mengenai pengaruh Pengembangan Karir (X) terhadap Komitmen (Z) dapat dikemukakan pada gambar dibawah ini.



Gambar IV-4
Persamaan struktural pertama

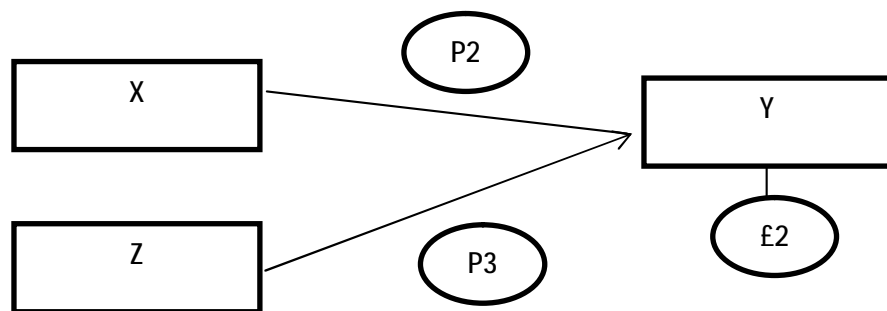
Berdasarkan diagram pada gambar diatas maka dapat diketahui hubungan kausalitas antara pengembangan karir terhadap komitmen dapat disusun persamaan strukturalnya sebagai berikut:

$$Z = P1X + \epsilon_1$$

$$Z = -0,216 + 0,961$$

a. Pengujian persamaan sub- struktur 2

Pengujian pada persamaan struktur 2, dimana dilakukan pengujian mengenai bagaimana pengaruh pengembangan karir (X), komitmen (Z), dan kinerja karyawan (Y). Adapun gambar struktural 2 dapat dikemukakan dibawah ini :



Gambar IV-5
Persamaan sub- struktural 2

1) Pengaruh secara simultan pengembangan karir (X), komitmen (Z), terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil analisis data mengenai pengaruh simultan (bersama-sama) pada variabel pengembangan karir (X), komitmen (Z), terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dalam persamaan struktural 2 dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-11
Model summary pengembangan karir, komitmen, dan kinerja karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,327 ^a	,107	,092	2,56298

a. Predictors: (Constant), komitmen, pengembangan

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: data diolah 2019

Dalam mengetahui besarnya pengaruh diantara variabel bebas terhadap variabel terikat yang dianalisis, maka dapat dilihat dari model summary pada tabel IV-10 yaitu pada nilai R-Square. Besarnya nilai R-Square (R^2) adalah 0,107. Maka dengan demikian disimpulkan bahwa pengaruh pengembangan karir, komitmen, terhadap kinerja karyawan sebesar $0,107 \times 100\% = 10,7\%$, sedangkan sisanya sebesar 89,3% dipengaruhi faktor lain diluar model dalam penelitian. Sementara itu dalam mengetahui besarnya koefisien jalur pada variabel lain dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja dapat dihitung dengan ketentuan sebagai berikut :

$$R^2 = 0,107$$

$$\epsilon^2 = \sqrt{1 - 0,107} = 0,893$$

Dalam model regresi pada persamaan struktural 2 untuk melihat berpengaruh atau tidak secara simultan, maka dapat dilakukan uji hipotesis dengan melihat nilai sig atau nilai pada tabel ANOVA yang dikemukakan pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-12
Model ANOVA Pengembangan Karir, Komitmen, terhadap Kinerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95,266	2	47,633	7,251	,001 ^b
	Residual	794,831	121	6,569		
	Total	890,097	123			

a. Predictors: (Constant), komitmen, pengembangan

b. Dependent Variable: kinerja

Adapun ketentuan dalam uji hipotesis dikemukakan dibawah ini :

H₀ : Tidak ada pengaruh pengembangan karir (X), komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

H_a : Ada pengaruh pengembangan karir (X), komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas pada taraf signifikan 5% dengan nilai probabilitas sig pada tabel ANOVA. Adapun kriteria dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

Jika probabilitas sig \leq probabilitas 0,05, maka tolak H₀ dan terima H_a

Jika probabilitas sig \geq probabilitas 0,05, maka terima H₀ dan tolak H_a

Berdasarkan tabel IV-11 dimana nilai sig sebesar 0,001, maka dapat dikemukakan bahwa $0,001 \leq 0,05$, dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima.

Kesimpulannya ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir (X). komitmen (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada karyawan PT.

Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

2) Pengaruh secara partial pengembangan karir (X), komitmen (Z), terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil analisis data mengenai pengaruh secara partial (satu persatu) pada variabel pengembangan karir (X), komitmen (Z), terhadap kinerja karyawan (Y) dalam persamaan struktural 2 ini dapat dikemukakan pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-13
Nilai standart coefficients Pengembangan Kair, Komitmen terhadap Kinerja karyawan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40,279	5,442		7,401	,000
	Pengembangan	,276	,074	,329	3,737	,000
	Komitmen	,013	,141	,008	,092	,927

a. Dependent Variable: kinerja
Sumber: data diolah 2019

a. Pengaruh pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Dalam mengetahui apakah ada Pengaruh pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y), maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

Penentuan hipotesis :

H₀ : Tidak ada Pengaruh pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_a : Ada Pengaruh pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Penentuan kriteria pengambilan keputusan

Jika probabilitas sig \leq probabilitas 0,05, maka tolak H₀ dan terima H_a

Jika probabilitas sig \geq probabilitas 0,05, maka terima H₀ dan tolak H_a

Penentuan pengambilan keputusan

Berdasarkan tabel IV-12 dimana nilai sig pada variabel pengembangan karir diketahui sebesar 0,000. Maka dapat dikemukakan bahwa $0,000 \leq 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir (X) terhadap Kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Adapun nilai standardized coefficients pada beta sebesar 0,329.

b. Pengaruh Komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Dalam mengetahui apakah ada pengaruh komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, maka akan dilakukan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

Penentuan hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh komitmen (Z) terhadap kinerja (Y)

H_a : Ada pengaruh komitmen (Z) terhadap kinerja (Y)

Penentuan kriteria pengambilan keputusan.

Jika probabilitas sig \leq probabilitas 0,05, maka tolak H_0 dan diterima H_a .

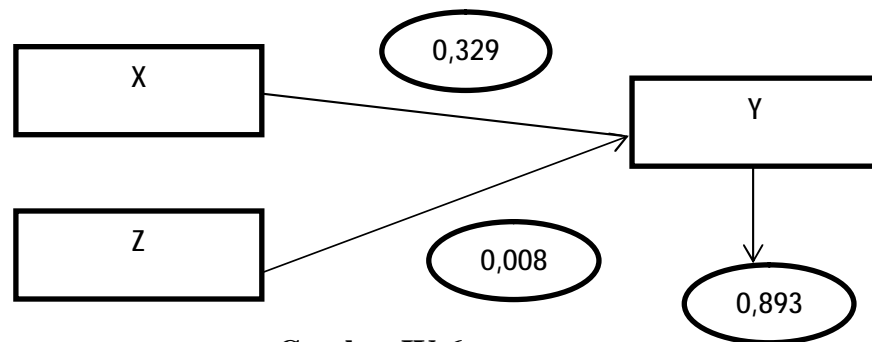
Jika probabilitas sig \geq probabilitas 0,05, maka terima H_0 dan tolak H_a .

Penentuan pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV-12 dimana sig pada variabel komitmen diketahui sebesar 0,927 maka dapat dikemukakan bahwa $0,927 \geq 0,05$. Dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak. Kesimpulannya adalah bahwa tidak ada pengaruh komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada

karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Adapun nilai standardized coefficients pada beta sebesar 0,008.

Berdasarkan hasil analisis jalur baik secara simultan dan partial pada sub-struktural 2 yang dikemukakan diatas, maka dapat dikemukakan diagram gambar dari model persamaan struktural 2 sebagai berikut :



Gambar IV-6
Persamaan sub- struktural 2

Berdasarkan diagram pada gambar IV-6 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh pengembangan karir, komitmen terhadap kkerja karyawan dapat dikemukakan pada persamaan struktural 2 sebagai berikut :

$$Y = P_2X + P_3X + \varepsilon_2$$

$$Y = 0,329X + 0,008 + 0,893$$

c. Hasil Pengujian Analisis Jalur Pada Persamaan Sub-Struktural 1 dan 2

Berdasarkan hasil analisis jalur dalam tahapan-tahapan yang telah dikemukakan diatas dalam melihat struktur diantara hubungan kausal pada persamaan sub-struktur 1 dan 2 maka akhirnya dapat disimpulkan masing-masing persamaan struktural adalah sebagai berikut :

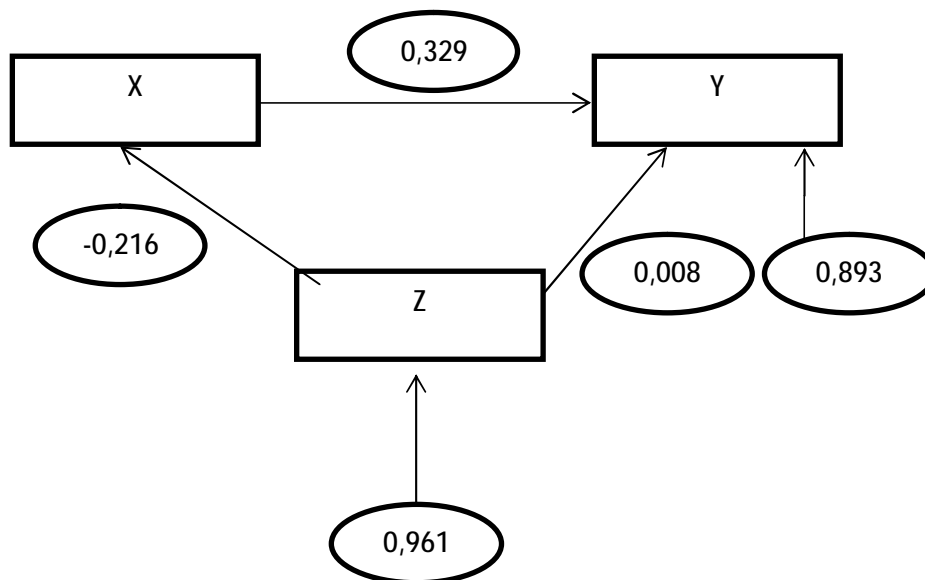
$$\text{Persamaan Struktural 1 : } Z = P_1X + \varepsilon_1$$

$$Z = -0,216 X + 0,961$$

$$\text{Persamaan Struktural 2 : } Z = P_2X + P_3Z + \varepsilon_2$$

$$Y = 0,329 X + 0,008 Z + 0,893$$

Adapun diagram gambar dari model persamaan struktural 1 dan 2 dalam analisis data diatas, maka dapat dikemukakan gambar sebagai berikut :



Gambar IV-7
Persamaan sub- struktural 1 dan 2

Berdasarkan analisis jalur pada nilai koefisien pada gambar IV-7 diatas maka dapat diketahui pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) diantara masing-masing variabel yang diteliti. Hal ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1) Pengaruh langsung (*direct effect*)

Adapun pengaruh langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan pada formulasi di bawah ini :

- a. Pengaruh variabel pengembangan karir (X) terhadap komitmen (Z) dengan nilai beta sebesar -0,216.

- b. Pengaruh variabel pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai beta sebesar 0,008
- c. Pengaruh variabel komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan nilai beta sebesar 0,329.

2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Dalam menentukan pengaruh tidak langsung diantara variabel yang diteliti, ditetapkan formulasi sebagai berikut :

- a. Pengaruh pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (Z) , dengan nilai beta sebesar $0,329 \times 0,008 = 0,0026$

3) Pengaruh total (*total effect*)

Dalam menentukan pengaruh total diantara variabel yang diteliti, ditetapkan formulasi sebagai berikut :

- a. Pengaruh pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (Z), dengan nilai beta sebesar $0,329 + 0,0026 = 0,332$

Adapun rangkuman hasil analisis jalur pada penjabaran mengenai pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total pada masing-masing variabel dalam penelitian dapat dikemukakan pada tabel sebagai berikut

Pengaruh Variabel	Pengaruh			Pengaruh Simultan
	Langsung	Tidak langsung	Total	
Pengaruh X terhadap Z	-0,216	-	-	-
Pengaruh (X) terhadap (Y) melalui (Z)	0,008	-0,071	-0,287	-
Pengaruh Z terhadap Y	0,329	-	-	-
€ 1	0,961	-	-	-
€ 2	0,893	-	-	-
Pengaruh X dan Z	-	-	-	0,107

terhadap Y				
------------	--	--	--	--

Berdasarkan hasil keseluruhan pengaruh kausalitas diantara variabel pengembangan karir (X), kinerja karyawan (Y) terhadap komitmen (Z) sebagai variabel intervening dapat dirangkum sebagai berikut :

4) Penafsiran

- a. Adapun pengaruh langsung pengembangan karir (X) terhadap komitmen (Z) adalah sebesar -0,216.
- b. Adapun pengaruh langsung komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,329.
- c. Adapun pengaruh langsung pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,008.
- d. Adapun pengaruh tidak langsung pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (Z) adalah sebesar $-0,216 \times 0,329 = -0,071$
- e. Adapun pengaruh total pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (Z) adalah sebesar $-0,216 + -0,071 = -0,287$
- f. Adapun pengaruh simultan pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (Z) adalah sebesar 0,133.

B. Pembahasan

Hasil pengujian dari seluruh variabel bahwa disimpulkan bahwa tidak semua variabel bebas berpengaruh pada variabel terikat, Namun secara umum penelitian

ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hal ini dapat ditunjukkan dan banyaknya tanggapan kesetujuan yang tinggi dari responden.

1) Pengaruh pengembangan karir (X) terhadap komitmen (Z) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Adapun pengaruh yang negatif antara variabel pengembangan karir terhadap komitmen yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar -0,2439 dan nilai beta sebesar -0,216. Dimana kedua variabel tersebut tidak dapat mempengaruhi satu dengan yang lainnya sehingga pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen.

Dengan demikian hal ini sejalan dengan penelitian Suryatningsih&Hendartono (2016) pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti pengembangan karir tidak berkontribusi terhadap komitmen organisasi.

2) Pengaruh pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Adapun pengaruh yang positif antara variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 3,737 dan nilai beta sebesar 0,329 dengan signifikan sebesar 0,000 ($\text{sig. } 0,000 < \alpha 0,05$). Sehingga pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hal ini sejalan dengan Hasil penelitian (Sari, 2016), (Wicaksono, 2010), dan (Muhlis, 2016) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan artinya pengembangan

karir yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula. Semakin baik pengembangan karir maka akan diikuti makin baik juga kinerja karyawannya.

3) Pengaruh komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Adapun pengaruh yang positif antara variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 0,092 dan nilai beta sebesar 0,008 dengan signifikan sebesar 0,927 ($\text{sig.} 0,927 > \alpha 0,05$). Sehingga komitmen secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hal ini sejalan dengan penelitian Dwiphan,dkk (2016) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Pengaruh pengembangan karir (X) dan komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen adalah tidak berpengaruh dengan nilai total yakni -0,287. Dengan demikian komitmen menjadi satu kesatuan dengan pengembangan karir sebagai perantara dari pengembangan karir, maka secara tidak langsung pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Secara parsial diketahui bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Pengembangan Karir di perusahaan sulit dicapai disebabkan ada beberapa syarat/ prosedur tertentu sehingga belum mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu pengembangan karir yang sesuai akan mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Secara parsial diketahui bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap variabel komitmen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Pengembangan karir yang tidak sesuai akan membuat karyawan tidak semangat dalam bekerja, sehingga akan mengakibatkan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.
3. Secara parsial diketahui bahwa variabel Komitmen berpengaruh terhadap variabel pengembangan karir tetapi tidak signifikan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

4. Komitmen bukan mempengaruhi mediating antara variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji, maka penelitian memberikan saran-saran dan masukan yang kiranya dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun saran-sarannya sebagai berikut:

1. Ada baiknya pimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas dalam perusahaan perlu memperhatikan sistem kinerja karyawan berjalan dengan efektif untuk kemajuan perusahaan.
2. Ada baiknya komitmen yang diterapkan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memberi kesempatan bagi anggota perusahaan khususnya karyawan untuk mengembangkan ide dalam penyelesaian masalah dalam pekerjaan sehingga karyawan berat untuk meninggalkan organisasi
3. Ada baiknya pimpinan lebih tegas dan lebih adil dalam bentuk pengembangan karir di perusahaan dan lebih memperhatikan kinerja karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru : Zanafa Publishing
- Ambaria, B. Siburian, P. Situmorang, B. & Purba, S. (2014). *Perilaku Organisasi*. Bandung: ALFABETA,CV
- Amarwati, D. (2016). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi (Kasus Karyawan PT. Panin Bank Kantor Cabang Pekanbaru*. 3(1), 44-51
- Ariyanty, N. Bahagia, R. Ashal,.A.&Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Medan: Perdana Publishing
- Bahri, S.& Nisa, C. Y (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,18(1),9-15
- Budiansyah,Y.(2017).*Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional pada UPT B2PTTG-LIPI Subang,14(3),10-14*
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Kepemimpinan*, Bandung : ALFABETA
- Hamali, A. Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Buku Seru
- Juliandi, A., Irfan., & Manurung, S. (2017). *Metedologi Penelitian Bisnis*, Medan. UMSU Pers
- Kadarisman, M. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Pers
- Katidjan,S. P. Pawirosumarto, S. & Isnaryadi, A. (2017). *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan,8(3),8-15*
- Kasmir,(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT. Raja Grofindo Persada
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*,Indonesia: Andi
- Marbun,J. Y. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Karyawan Bagian Umum PT. Perkebunan Nusantara V (Pekanbaru)*, 4(2),1-14
- Martanto, A. T. (2005). Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UD. Rekayasa Wangdi W). Fakultas Ekonomi Universitas PGRI,5(1),1-27
- Moheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis Kompetensi*, Jakarta : Rajawali Pers.

- Muhlis, M, A. Palampanga, & Mardiana, L. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Suzuki Finance Indonesia Palu*, 4(10),149-159
- Muis, M. S., Jufrizen, J., & Fahmi. M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1),9-25
- Negara, C. M. A. (2014). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero)*, 4(1), 1-10
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana PRENADA MEDIA GROUP.
- Prasojo, D. L., Mukminin, A. Mahmudah, N. F. (2017). *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*, Yogyakarta: UNY Press
- Putrama, Y. Fathoni, A, & Mukeriwarsa, M. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Gelora Persada Mediatama Semarang*, 2(2), 1-14
- Ratu, I. T. (2016). *Manajemen Penelitian Guru*. Jakarta: PT. Grasindo
- Sari, N. N. (2016). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda*, 4(2),621-630
- Suryatningsih, & Herdianto, (2016). Pengaruh Kepuasan Gaji, Pengembangan Karir Guru terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja sebagai Pengaruh Pengantara,10(2),55-75
- Suharno, (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*,3(2),1-14
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : ALFABETA, CV
- Susanti, & Palupiningdyah. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Turnover Intention sebagai variabel intervening . Management Analysis Journal* 5(1),77-86
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : KENCANA PRENADA MEDIA GROUP.
- Sopiah, (2018). *Perilaku Organisasi*,Yogyakarta : CV. Andi Offset
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wirawan,(2015). *Manajemen Sumber Daya Indonesia*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada