

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. SINAR SAWIT LESTARI**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Program Studi Magister Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**R U S L I**  
**1820030048**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **RUSLI**  
NPM : **1820030048**  
Program Studi : **Magister Manajemen**  
aJudul Tesis : **PENGARUH IKLIM ORGANISASI, PENGEMBANGAN  
KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. SINAR SAWIT LESTARI**



*Pengesahan Tesis*

Medan, 22 Oktober 2020

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.BA

  
Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si

**Diketahui**

Direktur

Ketua Program Studi  
Manajemen

  
Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

  
Dr. SJAHRIL EFENDY, P. M.Si., M.A., M.Psi., M.H

**PENGESAHAN**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. SINAR SAWIT LESTARI**

**RUSLI**  
**NPM : 1820030048**

Program Studi : Magister Manajemen

“Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Kamis, Tanggal 22 Oktober 2020”

*Komisi Penguji*

1. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**  
Ketua

1. ....

2. **Dr. LEYLIA KHAIRANI, M.Si**  
Sekretaris

2. ....

3. **Assoc. Prof. H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M**  
Anggota

3. ....



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Handwritten signatures of the three members of the examination committee.

## PERNYATAAN

### PENGARUH IKLIM ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR SAWIT LESTARI

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 22 Oktober 2020  
Peneliti



**RUSLI**

NPM : 1820030048

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Sawit Lestari.**

**Oleh :**

**Rusli**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat dan menguji apakah ada pengaruh Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, untuk melihat dan menguji apakah ada pengaruh Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, untuk melihat dan menguji apakah ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, dan untuk melihat dan menguji apakah ada pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.

Pendekatan penelitian ini metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif merupakan metode yang bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan kami arahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari dan iklim organisasi, pengembangan karir dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.

**Kata Kunci : Iklim Organisasi, Pengembangan Karir, Motivasi, Kinerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

### **The Effect of Organizational Climate, Career Development and Motivation on Employee Performance at PT. Sinar Sawit Lestari .**

**By :**

**Rusli**

This study aims to see and test whether there is an influence of organizational climate on employee performance at PT. Sinar Sawit Lestari, to see and test whether there is an effect of Career Development on Employee Performance at PT. Sinar Sawit Lestari, To see and test whether there is an effect of motivation on employee performance at PT. Sinar Sawit Lestari, and to see and test whether there is an influence of Organizational Climate, Career Development and Motivation have an effect on Employee Performance at PT. Sinar Sawit Lestari.

The approach to this research is the determination method that will be used in this research is an associative method with a quantitative approach. The associative method is a method that intends to explain the causal relationship and influence between variables through hypothesis testing, then describe it descriptively, because we will direct the results to describe the data obtained and to answer the formula.

From the research results indicate that the organizational climate partially has a positive and significant effect on employee performance at PT. Sinar Sawit Lestari, partially career development has a positive and significant effect on employee performance at PT. Sinar Sawit Lestari, motivation partially has a positive and significant effect on employee performance at PT. Sinar Sawit Lestari and organizational climate, career development and motivation simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at PT. Sinar Sawit Lestari.

**Keywords: Organizational Climate, Career Development, Motivation, Employee Performance**

## KATA PENGANTAR

Asalamualaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Dengan mengucapkan Syukur Alhamdulillah Kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya pada peneliti sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini pada waktunya, dengan judul : **“PENGARUH IKLIM ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR SAWIT LESTARI”**.

Adapun maksud dan tujuan dari pembuatan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan tesis ini, peneliti telah banyak menerima bimbingan, dorongan, serta bantuan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Sjahriel Effendy Pasaribu, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si, selaku Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Hazmanan Khair P, SE, M.BA, Ph.D. selaku Dosen Pembimbing I.

6. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing II.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini belum terdapat kesempurnaan, untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran. Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi rekan – rekan Mahasiswa khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Medan, Oktober 2020

Peneliti

**R U S L I**  
**1820030048**

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah .....	7
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Manfaat Penelitian .....	9
BAB II LANDASAN TEORI .....	10
A. Uraian Teori .....	10
1. Kinerja Karyawan .....	10
a. Pengertian Kinerja .....	10
b. Ukuran-Ukuran Penilaian Prestasi Kinerja .....	11
c. Manfaat dan Fungsi Penilaian Kinerja .....	12
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	17
e. Indikator Kinerja .....	23
2. Iklim Organisasi .....	26
a. Pengertian Iklim Organisasi .....	26
b. Karakteristik Iklim Organisasi .....	28
c. Pengukuran Iklim Organisasi .....	30
d. Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi .....	31
e. Indikator Iklim Organisasi .....	34

3.	Pengembangan Karir .....	35
a.	Pengertian Pengembangan Karir .....	35
b.	Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir .....	38
c.	Bentuk – Bentuk Pengembangan Karir .....	40
d.	Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir ...	41
e.	Indikator Pengembangan Karir .....	45
4.	Motivasi .....	56
a.	Pengertian Motivasi .....	56
b.	Tujuan Motivasi .....	57
c.	Manfaat Motivasi .....	58
d.	Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi .....	59
e.	Indikator Motivasi .....	63
B.	Kerangka Konseptual .....	65
C.	Hipotesis .....	69
BAB III METODE PENELITIAN .....		71
A.	Pendekatan Penelitian .....	71
B.	Definisi Operasional .....	72
C.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	73
D.	Populasi dan Sampel .....	74
E.	Teknik Pengumpulan Data .....	74
F.	Teknik Analisis Data .....	83
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		88
A.	Deskriptif Data Penelitian .....	88
B.	Distribusi Jawaban Responden .....	89
C.	Asumsi Klasik .....	91
D.	Analisis Data .....	96
1.	Regresi Linier Berganda .....	98
2.	Uji Hipotesis .....	99
3.	Koefisien Determinasi .....	103
E.	Pembahasan .....	104

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	108
A. Kesimpulan .....	108
B. Saran .....	109
DAFTAR PUSTAKA .....	111
LAMPIRAN .....	114

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Kerangka Konseptual .....	70
Tabel III.1	Defenisi Operasional Penelitian .....	72
Tabel III.2	Pelaksanaan Waktu Penelitian.....	73
Tabel III.3	Penilaian Skala Likert.....	75
Tabel III.4	Hasil Output Uji Validitas Variabel X <sub>1</sub> .....	77
Tabel III.5	Hasil Output Uji Validitas Variabel X <sub>2</sub> .....	77
Tabel III.6	Hasil Output Uji Validitas Variabel X <sub>3</sub> .....	78
Tabel III.7	Hasil Output Uji Validitas Variabel Y .....	78
Tabel III.8	Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel X <sub>1</sub> .....	80
Tabel III.9	Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel X <sub>2</sub> .....	81
Tabel III.10	Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel X <sub>3</sub> .....	82
Tabel III.11	Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel Y .....	82
Tabel IV.1	Skala <i>Likert</i> .....	88
Tabel IV.2	Skor Angket Untuk Variabel X <sub>1</sub> .....	89
Tabel IV.3	Skor Angket Untuk Variabel X <sub>2</sub> .....	90
Tabel IV.4	Skor Angket Untuk Variabel X <sub>3</sub> .....	90
Tabel IV.5	Skor Angket Untuk Variabel Y .....	91
Tabel IV.6	Hasil Output Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Tes .....	94
Tabel IV.7	Hasil Output Uji Multikoleniaritas .....	95
Tabel IV.8	Hasil Output Uji Regresi Linier Berganda .....	97
Tabel IV.9	Hasil Output Uji T X <sub>1</sub> .....	98
Tabel IV.10	Hasil Output Uji T X <sub>2</sub> .....	99
Tabel IV.11	Hasil Output Uji T X <sub>3</sub> .....	100
Tabel IV.12	Hasil Output Uji F .....	101
Tabel IV.13	Hasil Output Koefisien Determinasi ( <i>R-Square</i> ) .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar III.1	Kurva Ketentuan Uji T .....	86
Gambar III.2	Kurva Ketentuan Uji F .....	87
Gambar IV.1	Uji Normalitas Menggunakan Histogram .....	92
Gambar IV.2	Uji Normalitas Menggunakan P-Plot .....	93
Gambar IV.3	Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Scatterplot .....	96
Gambar IV.4	Gambar Pengaruh $X_1$ terhadap Y .....	99
Gambar IV.5	Gambar Pengaruh $X_2$ terhadap Y .....	100
Gambar IV.6	Gambar Pengaruh $X_3$ terhadap Y .....	101
Gambar IV.7	Gambar Pengaruh $X_1, X_2, X_3$ terhadap Y .....	102

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Upaya tersebut erat kaitannya dengan sumber daya manusia sebagai sumber daya yang paling mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan dan juga merupakan asset modal bagi perusahaan.

Dengan begitu perusahaan di sini perlu untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan karyawan-karyawan yang handal dan mampu melaksanakan tugasnya secara benar dan bertanggung jawab atas tugas pekerjaan yang diberikan dapat meningkatkan efektifitas perusahaan dalam rangka mencapai sebuah tujuan.

Maka dari itu disini perusahaan perlu untuk dapat memberikan kesempatan berbagai keterampilan dan kesempatan berkarir dalam menentukan kinerja karyawan dalam perusahaan dan juga adanya iklim organisasi dalam perusahaan dengan tujuan untuk dapat mempengaruhi motivasi dan performance kerja dalam perusahaan. Terdapat tiga sumber utama yang mempengaruhi efektif tidaknya kinerja seseorang yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor

lingkungan yang didalamnya termasuk iklim organisasi. Para pimpinan sering tidak memperhatikan betapa merosot dan buruknya kinerja karyawan sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius, pada hal menurut Hasibuan (2014:34) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, sehingga dengan memperhatikan kinerja karyawan akan makan perusahaan akan mendapatkan hasil kerja yang maksimal dari seluruh karyawannya.

Sebagaimana salah satu kegiatan yang paling penting dalam organisasi atau perusahaan, dimana manajemen sumber daya manusia ialah kegiatan mendapatkan orang-orang yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawan yang selama ini menurun, hal ini terlihat dari nilai persentase kinerja karyawan yang didapat dari penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen sumber daya manusia perusahaan, dari hasil penilain kinerja karyawan terlihat menurun hal ini berdasarkan dari persentase nilai kinerja karyawan yang dihimpun dari pihak HRD perusahaan yang disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya iklim organisasi yang kurang kondusif, pengembangan karir yang kurang diperhatikan oleh pimpinan perusahaan dan kurangnya pemberian motivasi dari pimpinan. Baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, dalam pendekatan sumber daya manusia berarti semua dan setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja (*Quality of work life*) agar sumber daya manusia menjadi kompetitif. Manajemen sumber daya manusia sangat memperhatikan proses pekerjaan kinerja karyawan sesuai dengan beban kerja yang ada dalam organisasi dengan menciptakan suasana yang harmonis, di

mana hubungan pimpinan perusahaan dengan kinerja karyawan dan hubungan antara divisi atau bagian dalam suatu organisasi akan memberi dampak yang sehat dan nyaman diantara sesama karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal penting (*Human Capital*) bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan PT.Sinar Sawit Lestari diketahui bahwa iklim organisasi yang terbangun selama ini hanya menggunakan pola dari pimpinan yang dahulu, sehingga iklim kerja diperusahaan seakan-akan tidak mengalami perubahan dan dampaknya karyawan tidak betah dengan iklim kerja seperti itu, apalagi pimpinan perusahaan tidak membuat para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, padahal iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya, dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan, selain itu masalah yang terjadi pada PT.Sinar Sawit Lestari adalah iklim kerja kurang mampu meningkatkan pencapaian kinerja karyawan yang dapat dilihat dari laporan kinerja karyawan tahun 2019, selanjutnya pelaksanaan iklim organisasi pada PT.Sinar Sawit Lestari tidak mampu menunjang hasil produksi perusahaan karena kurangnya dukungan karyawan selama menggunakan iklim organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Suryalena (2018:10) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan, menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang diciptakan perusahaan kepada karyawan bagian kantor akan semakin meningkat dan baik juga kinerja karyawan yang di hasilkan.

Selain memperhatikan iklim organisasi, untuk dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan atau semangat kerja pada karyawan disini perusahaan juga dapat memperhatikan bentuk dari adanya pemberian pengembangan karir pada karyawan yang berprestasi dan memiliki semangat kerja dalam menyelesaikan suatu tugas pekerjaan didalamnya, hal inilah yang selama ini menjadi masalah karyawan pada perusahaan, karena tidak adanya kepastian tentang pengembangan karir bagi setiap karyawan perusahaan, selain itu dengan belum adanya kepastian dalam pengembangan karir karyawan masalah lain timbul yaitu banyaknya karyawan yang mencoba mencari job desk yang lain yang mampu memberikan prospek karir yang jelas bagi karyawan. Menurut Bulgarelli (2018:77) menjelaskan bahwa di dalam organisasi perlu menyadari bahwa pengembangan karir yang positif bagi tenaga kerja adalah cara untuk menarik dalam mempertahankan orang-orang terbaik, dengan mengenali dan menanggapi kebutuhan karyawan dan akan mendapatkan hasil yang terbaik, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Suryalena (2018:11) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan, menunjukkan bahwa semakin tinggi, semakin baik dan semakin nyaman pengembangan karir yang diciptakan. Seharusnya perusahaan lebih meningkatkan perhatiannya terhadap pengembangan karir karyawan, karena ditakutkan para karyawan akan menurunkan kinerjanya dalam bekerja, seperti yang dikemukakan oleh Harlie. M (2017:40) yang menyatakan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan yang disebabkan pimpinan tidak memperhatikan

keberhasilan karir pada karyawan/pegawai. Oleh karena itu perusahaan perlu dengan adanya di terapkan dan di adakannya sebuah pengembangan karir terhadap karyawan karna dengan tujuan untuk dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut untuk bisa tercapainya sebuah tujuan perusahaan.

Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, tetapi selama ini pihak pimpinan perusahaan selalu acuh terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa tidak diperhatikan. Hal ini perlu menjadi sesuatu yang penting untuk ditingkatkan oleh pimpinan, karena pemberian motivasi yang baik kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja, selain itu kurangnya motivasi yang diberikan kepada karyawan membuat para karyawan asal-asalan dalam bekerja karena bagi mereka yang terpenting apa yang menjadi tanggung jawab nya sudah terpenuhi tanpa memperhatikan kualitas kerjanya, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Yolla Aditya Ananto (2018:112) yang menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Jawa Tengah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan, kinerja karyawan juga semakin rendah.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Menurut Robbins (2012:36), berpendapat bahwa kinerja menghadirkan fungsi dan kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan kesempatan

(opportunity). Dengan demikian kinerja di tentukan atau di pengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kinerja bergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Perusahaan membutuhkan karyawan untuk mencapai tujuan utamanya. Selain peralatan, material, modal, suatu perusahaan membutuhkan manusia untuk mengelola dan melaksanakan berbagai pekerjaan karena karyawan memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan perusahaan. Karyawan dituntut untuk menunjukkan kinerja terbaik bagi perusahaan tempat ia bekerja. Tanpa karyawan, perusahaan tidak bisa berkembang. Sedangkan karyawan membutuhkan perusahaan untuk membantu memenuhi kebutuhannya sebagai makhluk hidup seperti kebutuhan tempat tinggal, kebutuhan makan dan sebagainya karena manusia juga memiliki berbagai macam kebutuhan tersendiri yang harus di penuhi, kebutuhan inilah yang mendorong dan memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja. Dari uraian tentang motivasi maka dapat diketahui bahwa dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi, motivasi berarti dorongan yang memberikan semangat kerja kepada karyawan untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kegiatan yang maksimal, tiap karyawan harus mempunyai satu motivasi yang kuat.

Salah satu bentuk aktivitas kinerja karyawan pada perusahaann yang di lakukan secara rutin dalam bentuk perniagaan pembukuan, administrasi, dan penentuan pencapaian target penjualan dalam organisasi perusahaan. Pengelolaan kinerja karyawan dalam ruang lingkup internal perusahaan yang terjadi secara terus menerus dalam bentuk kinerja karyawan pada bagian kantor. Berdasarkan

fenomena yang telah di jelaskan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH IKLIM ORGANISASI PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR SAWIT LESTARI”**.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada, yaitu:

1. Kinerja pegawai PT. Sinar Sawit Lestari yang menurun berdasarkan dari persentase Nilai Kinerja Karyawan.
2. Iklim organisasi perusahaan itu diadopsi dari iklim dari pimpinan dahulu sehingga iklim tersebut tidak membuat para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Tidak adanya kepastian tentang pengembangan karir bagi setiap karyawan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan.
4. Pihak pimpinan perusahaan selalu acuh dalam memberikan motivasi kerja terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa tidak diperhatikan.

### **C. Batasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian ini lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, maka batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah PT. SINAR SAWIT LESTARI yang berada di Kabupaten Labuhanbatu Utara.
2. Subjek penelitian ini adalah Karyawan PT. SINAR SAWIT LESTARI di Kabupaten Labuhanbatu Utara yang masih aktif bekerja.

3. Lokasi penelitian di Kabupaten Labuhanbatu Utara.
4. Variabel dalam penelitian ini dibatasi pada Iklim Organisasi, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI di Kabupaten Labuhanbatu Utara.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diambil suatu perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI?
2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI?
3. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI?
4. Apakah Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk melihat dan menguji apakah ada pengaruh Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI.
2. Untuk melihat dan menguji apakah ada pengaruh Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI.

3. Untuk melihat dan menguji apakah ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI.
4. Untuk melihat dan menguji apakah ada pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI.

#### **F. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan petunjuk bagi pihak perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawainya agar visi dan misi perusahaan tercapai sesuai dengan yang diharapkan
2. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan salah satu kesempatan untuk menerapkan teori yang diperoleh dalam kenyataan yang terjadi di lapangan, serta dapat menjadi acuan bagi penelitian – penelitian berikutnya yang terkait.
3. Bagi Akademisi, penelitian ini dapat menambah wawasan bagi dunia akademik dan dapat dijadikan sebagai referensi atau pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam instansi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Kemudian Kasmir (2015:182) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kinerja adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya, (Sutrisno, 2011:170).

Sedangkan menurut Agustini (2011:88) menjelaskan bahwa kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang di capai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efesiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam instansi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapi visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **b. Ukuran-Ukuran Penilaian Prestasi Kinerja**

Menurut Soekidjo Notoadmojo (20013 : 143 – 144) : Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya, penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini maka ada hal-hal yang harus diperhayikan, yakni :

- 1) Penilaian harus mempunyai hubungandengan pekerjaan (*job related*) Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.

2) Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*)

Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja. Dengan demikian standar pelaksanaan kerja ini sebagai alat ukur untuk prestasi kerja.

3) Praktis, Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan.

**c. Manfaat dan Fungsi Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja pegawai yang disebut manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja pegawai dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja pegawai. Penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja pegawai dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan pegawai. Penilaian kinerja pegawai yang dilakukan dengan benar akan menguntungkan

organisasi karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik organisasi. (Rivai, 2016:36).

Secara umum kriteria yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang digunakan, jabatan yang dipegang, absensi dan ketenangan dalam melaksanakan pekerjaan. Kriteria mana yang digunakan adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, jadi pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaan dan apa yang dihasilkan oleh organisasi atau institusi yang berkepentingan. Pelaksanaan penilaian kinerja itu sendiri bermanfaat bagi pihak manajemen organisasi dalam mengambil berbagai kebijakan, karena penilaian yang dilakukan dapat menjelaskan tingkatan-tingkatan kinerja pegawai dalam organisasi. Tingkatan kinerja ini dikelompokkan kedalam tingkat kinerja tinggi, menengah atau rendah, sesuai target atau di bawah target.

Menurut Siagian (2012:78) bahwa penilaian kinerja bermanfaat untuk : Perbaikan prestasi kinerja, Penyesuaian kompensasi, Keputusan penempatan, Kebutuhan latihan dan pengembangan, Perencanaan dan pengembangan karir, Memperbaiki penyimpangan proses staffing, Mengurangi ketidakakuratan informasi, Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan, Kesempatan kerja yang adil, Membantu menghadapi tantangan external. Dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian

tujuan karir yang diinginkan. Bagi pihak manajemen, penilaian kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi, pengembangan karir, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, dan kebutuhan pelatihan.

Sedangkan menurut Wirawan, (2013:71) Fungsi penilaian kinerja antara lain sebagai berikut.

- 1) Memberikan balikan kepada pegawai ternilai mengenai kinerjanya.
- 2) Alat promosi dan demosi.
- 3) Alat memotivasi ternilai.
- 4) Sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi.
- 5) Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia.
- 6) Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja.
- 7) Konseling kinerja buruk.
- 8) Mendukung perencanaan sumber daya manusia.
- 9) Menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia.
- 10) Merencanakan dan memvalidasi perekrutan tenaga baru.
- 11) Alat manajemen kinerja organisasi.
- 12) Pemberdayaan pegawai.
- 13) Menghukum anggota.
- 14) Penelitian.

Salah satu cara untuk mengembangkan karir seseorang adalah melakukan peningkatan kinerja. Disamping itu, prestasi kerja akan pula memberikan keuntungan lainnya seperti dalam rangka untuk penentuan kompensasi atau perbaikan kualitas kerja.

Prestasi kerja merupakan prestasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya mulai dari disiplin waktu bekerja, pencapaian target maupun kualitas pekerjaannya. Untuk penilaian prestasi kerja perlu dilakukan dengan cara-cara yang lazim diberikan dalam ilmu manajemen sumber dayamanusia. penilaian prestasi kerja janganlah dicampurkan dengan diskriminasi melalui berbagai penilaian yang tidak obyektif. Apabila terjadi penilaian diskriminatif dan tidak obyektif maka tujuan pencapaian penilaian prestasi kerja tidak akan tercapai.

Penilaian kinerja (prestasi kerja) berguna bagi perusahaan dan harus bermanfaat bagi karyawan, berikut manfaat dari penilaian prestasi karyawan :

- 1) Memperbaiki kualitas pekerjaan

Apabila seseorang dalam pekerjaannya tidak mampu atau dengan kata lain prestasi kerjanya menurun, maka perlu dilakukan perbaikan. Melalui penilaian prestasi kerja akan terlihat pula kualitas pekerjaan seseorang.

- 2) Keputusan penempatan

Memudahkan bank dalam menempatkan seseorang dalam bidang tertentu apakah untuk kegiatan transfer atau promosi.

3) Perencanaan dan pengembangan karir

Akibat dari penilaian prestasi kerja, maka dua hasil yang akan diperoleh yaitu berprestasi atau tidak berprestasi. Apabila berprestasi akan memudahkan perusahaan dalam perencanaan dan pengembangan karirnya dan sebaliknya, jika tidak berprestasi maka akan segera diperbaiki kualitas pekerjaannya.

4) Kebutuhan latihan dan pengembangan

Bagi karyawan yang kurang berprestasi maka penilaian prestasi kerja untuk memudahkan karyawan masuk kedalam program pelatihan dan pengembangan yang sudah direncanakan.

5) Penyesuaian kompensasi

Bagi sebagian besar karyawan penilaian prestasi kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap perolehan kompensasi dimasa yang akan datang. Dengan adanya kompensasi menyebabkan karyawan akan semakin bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan adanya penghargaan akan memperoleh kompensasi.

6) Kesempatan kerja yang adil

Jelas pada akhirnya penilaian prestasi kerja akan memberikan keadilan bagi seluruh karyawan. Bagi yang berprestasi akan memperoleh berbagai keuntungan dan sebaliknya.

#### d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2013:20) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan menurut Sedarmayanti, ada tiga faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan, yaitu: (2012 : 52)

##### 1) Faktor Kemampuan

Kemampuan merupakan kesanggupan seseorang atau individu untuk melakukan suatu kegiatan yang diberikan kepadanya. Kemampuan adalah kesanggupan dan kecakapan seseorang

untuk beraktivitas didalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Keseluruhan kemampuan individu adalah sesuatu yang perlu untuk menghasilkan dua perlengkapan keahlian yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

a) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah semua yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas kemampuan mental. Pekerjaan berbeda disetiap permintaan, mereka meletakkan pemegang jabatan sesuai kemampuan intelektualnya. Umumnya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hierarki organisasi, semakin tinggi intelegensi dan kemampuan pekerjaannya.

b) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan kekuatan atau kecekatan. Kemampuan fisik mendapat peranan penting dalam keberhasilan melakukan sedikit keahlian dan lebih kepada pekerjaan. Penelitian dalam memenuhi kebutuhan beratus-ratus pekerjaan telah diidentifikasi menjadi Sembilan kemampuan dasar yang menyangkut keberhasilan fisik yaitu : Kekuatan Dinamika, Kekuatan Punggung, Kekuatan Static, Kekuatan Eksplosif, Fleksibilitas yang Luas, Fleksibilitas yang Dinamis, Koordinasi Tubuh,

Keseimbangan dan Stamina. Masing-masing individu berbeda didalam jumlah masing-masing kemampuan diatas tidaklah mengherankan jika ada juga sedikit hubungan diantara mereka, nilai tinggi seseorang tidak akan memberikan kepastian bahwa orang juga memperoleh nilai tinggi. Kemampuan intelektual atau kemampuan fisik yang spesifik dibutuhkan untuk melakukan keberhasilan bergantung pada syarat-syarat kemampuan bekerja.

## 2) Faktor Motivasi

Menurut Hakim (2016 : 290) Motivasi merupakan faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku individual/anggota-anggota organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017 : 195) Motivasi adalah sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*Drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Menurut George (2013 : 130) Motivasi dapat diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya. Dari beberapa pengertian motivasi maka dapat kita simpulkan bahwa motivasi adalah suatu unsur yang dapat mendorong seseorang sehingga mengakibatkan orang tersebut bertindak sesuai dengan apa yang di kehendaki Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri

seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut dapat dibedakan atas :

a) Faktor Ekstern (yang berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain :

- 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervise yang baik
- 4) Adanya penghargaan atas prestasi
- 5) Status dan tanggung jawab
- 6) Peraturan yang berlaku

b) Faktor Intern (yang berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

- 1) Kematangan pribadi
- 2) Tingkat pendidikan
- 3) Keinginan dan harapan pribadi
- 4) Kebutuhan dan kelelahan

Motivasi yang diberikan kepada karyawan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh kepada peningkatan kemajuan yang akandicapai sesuai dengan yang diharapkan. Ada kecenderungan karyawan yang lebih tua merasa puas daripada karyawan yang berumur relative lebih muda. Karena karyawan lebih tua lebih berpengalaman

menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Sedangkan karyawan yang berumur muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila ada kesenjangan atau ketidakseimbangan antara harapan dan realitas kerja dapat menyebabkan mereka tidak puas.

Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan bahwa mereka sudah lebih diperhatikan dari dorongan untuk loyal kepada perusahaan. Oleh karena itulah seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat mengetahui apa yang menjadi dasar yang menyebabkan mereka bersedia bekerja dan memberikan motivasi sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

### 3) Faktor Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebutuhan dalam perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menjadikan karyawan lebih menaruh minat dan perhatian pada bidang kerjanya berfungsi sebagai jembatan untuk mengembangkan pengetahuan, kecakapan, pengalaman serta karirnya. Pendidikan dan pelatihan juga bermaksud untuk meningkatkan keterampilan dan melaksanakan pekerjaan tertentu serta mengembangkan sikap, tingkah laku dan juga pengetahuan. Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu

menduduki suatu jabatan tertentu. Training adalah suatu kegiatan dari perusahaan atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya. Pelatihan merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap orang pimpinan/manajer untuk memberikan bimbingan, pendidikan dan latihan-latihan bagi karyawan mengenai arti pentingnya setiap bidang yang bersangkutan serta sebagai pengetahuan, kecakapan, pengalaman karir karyawan. Pada dasarnya ada beberapa manfaat dari pendidikan dan pelatihan, yaitu :

- a) Membantu stabilitas karyawan
- b) Mendorong mereka untuk memberikan jasa
- c) Memperbaiki cara bekerja
- d) Memperbaiki moral
- e) Berkembang lebih cepat
- f) Lebih baik dan lebih efisien

Adapun sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- a) Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik
- b) Penggunaan bahan baku lebih hemat
- c) Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan tahan lebih lama
- d) Angka kecelakaan lebih kecil
- e) Tanggung jawab diharapkan lebih besar

#### **e. Indikator Kinerja**

Untuk mengukur kinerja dapat di gunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja, (Kasmir, 2015:208) adalah sebagai berikut:

##### 1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang di hasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

##### 2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) di hasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat di tunjukkan dalam bentuk satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah di tentukan kuantitas yang di capai. Pencapaian

kuantitas yang di harapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah di tetapkan.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus di penuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat di anggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4) Penekanan biaya

Biaya yang di keluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan atau instansi sudah di anggarkan sebelum aktivitas di jalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah di anggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah di tetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya di anggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

5) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah di tetapkan. Dengan

adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Hubungan antar rekan kerja

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan dengan pegawai yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar pegawai ini merupakan perilaku kerja yang dihasilkan seorang pegawai.

Sedangkan indikator lain dari kinerja menurut Mangkunegara(2017:75) adalah sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan/instansi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan/instansi tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kebersihan, dari kerja seseorang.

## 2) Kuantitas Kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan/instansi adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

## 3) Keandalan

Keandalan seorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan/instansi. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam bekerja.

## 4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan/instansinya, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

## **2. Iklim Organisasi**

### **a. Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan dalam sebuah perusahaan sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan

dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Iklm organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Iklm organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklm organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari organisasi tersebut. Iklm organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklm dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Iklm organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian iklm kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai iklm organisasi, diantaranya:

Menurut Litwin (2014:67) mendefinisikan iklm organisasi sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Sedangkan menurut Wirawan (2008) iklm organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Selain itu menurut Patterson, et al., (2015:45) mengatakan Iklim organisasi lebih bersifat pada perilaku karyawan yang berorientasi pada iklim untuk kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan, yang dapat ditemukan di tempat kerja. Iklim ini mewakili persepsi karyawan tentang kebijakan praktik dan prosedur organisasi, pola interaksi dan perilaku selanjutnya yang dapat mendukung kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan dalam organisasi tersebut.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena iklim organisasi berhubungan erat dengan persepsi individu, yaitu tentang apa yang telah diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai organisasi itu sendiri.

Dari beberapa pengertian mengenai iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama karyawan untuk pencapaian tujuan bersama didalam perusahaan.

#### **b. Karakteristik Iklim Organisasi**

Menurut Wirawan, (2003:133) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan sebagai berikut:

##### 1) Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas

dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.

## 2) Standar-standar

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standarstandar yang tinggi artinya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja.

## 3) Tanggung jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “*bos diri sendiri*” dan tidak memerlukan keputusannya di legitimasi oleh anggota oraganisasi lainnya. Persepsi anggota tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri.

## 4) Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Iklim organisasi menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik, penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

## 5) Dukungan

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok

kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam tugas.

#### 6) Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen yang kuat berasosiasi dengan loyalitas personal, jika level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

### **c. Pengukuran Iklim Organisasi**

Menurut Sumantri dalam Sedarmayanti (2017:15) pengukuran iklim organisasi dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu. Informasi tingkat pertama diperoleh dari suatu gambaran informal (*informal description*). Hal ini mencakup catatan seseorang mengenai aktifitas organisasi yang dilakukan dengan observasi terhadap rapat, dokumen-dokumen, surat menyurat, nota peringatan dan bahkan interpretasi yang didasarkan pada segala sesuatu seperti kotak telepon kantor yang selalu terkunci. Deskripsi ini memberi bahan untuk mengambil kesimpulan organisasi misalnya demokratis, otoriter, konservatif, ataupun non komunikatif

Selanjutnya tingkatan yang lain dari informasi, yaitu dengan melalui orang-orang dalam organisasi. Apa yang mungkin diberikan orang-orang yang mungkin merasakan iklim, berbeda dalam hal

bagaimana mereka menerima atau menolak peraturan-peraturan dan khaidah-khaidah dan bagaimana mereka memandang lingkungan sosialnya umumnya.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Handoko (2011:32) yang mengemukakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

##### 1) Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

##### 2) Pembinaan Hubungan Komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal.

### 3) Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan ini yaitu membuat para personil atau pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

### 4) Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.

### 5) Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya.

Sedangkan menurut Davis (2014:71) mengatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

#### 1) Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan

pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang dipraktikkan oleh pimpinan terhadap karyawannya.

2) Kepercayaan

Kepercayaan adalah sesuatu yang dapat juga diberikan seorang pemimpin kepada karyawannya atau bawahannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.

3) Komunikasi

Komunikasi adalah proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi keatas, kebawah, dan kesamping dalam suatu organisasi.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sikap yang ada pada pimpinan dan karyawannya terhadap kepemilikan perusahaannya.

5) Imbalan yang adil

Imbalan yang adil adalah upah yang diberikan pada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yaitu pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan, dan standar pengupahan komunitas.

6) Kesempatan

Kesempatan adalah suatu peluang yang diberikan pada setiap karyawan untuk meningkatkan kembali kinerja yang mereka miliki.

7) Pengendalian

Pengendalian adalah suatu cara atau metode yang diberikan oleh pimpinan agar perusahaan berjalan dengan baik.

#### e. Indikator Iklim Organisasi

Dimensi dan indikator iklim organisasi menurut Hamid (2012: 85) yaitu sebagai berikut:

1) Tanggung Jawab

Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

2) Identitas Individu dalam Organisasi

Identitas Individu dalam Organisasi diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.

3) Kehangatan antar karyawan

Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

4) Dukungan

Dukungan diartikan sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar karyawannya.

5) Konflik

Konflik diartikan bagaimana karyawan dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

Sedangkan menurut Indrayani (2014:194) iklim organisasi memiliki enam dimensi yaitu :

1) Fasilitas dan dukungan kepemimpinan.

- 2) Kerja sama kelompok kerja, persahabatan dan kehangatan.
- 3) Konflik dan kemenduan.
- 4) Semangat profesional dan organisasional.
- 5) Tantangan, kepentingan dan variasi kerja.
- 6) *Mutual trust*.

### **3. Pengembangan Karir**

#### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Perusahaan yang besar merupakan perusahaan yang berani menjamin kehidupan yang lebih baik untuk para karyawannya. Namun itu tidak serta merta kesuksesan dibebankan pada perusahaan semata. Karyawan berperan penting dalam pengembangan perusahaan. Bentuk tanggung jawab karyawan dapat ditampilkan dengan selalu mengembangkan karirnya. Perusahaan tentu akan memberikan fasilitas dan sarana terbaik demi mendapatkan karyawan yang berprestasi tinggi. Keduanya harus berkesinambungan dengan baik demi kesuksesan kedua belah pihak. Oleh karena itu, pengembangan karyawan harus terus dilakukan dalam proses perbaikan. Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Tanpa memiliki karyawan yang kompetitif sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan. Pengembangan karir menurut beberapa *literature* :

- 1) Mondy (2018:243) mendefinisikan pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.
- 2) Dessler (2017:5) mendefinisikan pengembangan karir sebagai rangkaian aktivitas (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang.
- 3) Menurut Mathis–Jackson (2012:342) mengemukakan bahwa pengertian karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.
- 4) Menurut Rivai (2016:290) mendefinisikan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.
- 5) Wahyudi (2002:161) mendefinisikan pengembangan karir adalah setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.
- 6) Gibson (2017:177) menyatakan bahwa *career planning and development is the movement is the of individuals into and out*

*positions, jobs and occupations is a common procedure in organizations.*

- 7) Susan (2003:107) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas departemen sumber daya manusia dalam membantu pegawai merencanakan karier masa depan agar dapat mengembangkan kompetensi dan adanya peluang-peluang pengembangan karir sejalan dengan pertumbuhan organisasi.
- 8) Utomo (2017:142) bahwa pengembangan karir sebagai proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat.

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain. Dan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu perusahaan pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam perusahaan yang bersangkutan. Pengembangan karir Ini dapat dipahami sebagai pendekatan formal dalam upaya peningkatan atau perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa karyawan yang berkualifikasi dan mempunyai pengalaman yang tepat dapat tersedia ketika dibutuhkan, dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir yang jelas akan membantu karyawan dan organisasi dalam meraih sukses. Dengan demikian, pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk

memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sebagai kegiatan sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Program pengembangan karir telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industri lainnya. Pengembangan karir diakui sebagai strategi dari departemen sumber daya manusia, selain pelatihan, pelatihan administrasi, dan konsultasi organisasi.

Menurut Ambasar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2011:176), tujuan pengembangan karir adalah :

- 1) Membantu memecahkan persoalan operasional.
- 2) Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
- 3) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
- 4) Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Sedangkan menurut Rivai (2016:290), terdapat dua tujuan dari pengembangan karir karyawan, yaitu:

1) Tujuan dasar:

Yaitu untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan karyawan.

2) Tujuan menyeluruh:

Yaitu untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan pada saat ini dan masa akan datang.

Manfaat pengembangan karir sangat besar, baik bagi individu yang bersangkutan (karyawan) maupun untuk perusahaan. Perusahaan perlu mengarahkan pengembangan karir tersebut agar dapat menghasilkan manfaat yang menguntungkan. Salah satu manfaat program pengembangan karir adalah akan tercipta komunikasi yang lebih baik antara manajer dengan karyawan serta organisasi secara utuh. Menurut Sulistiyani (2013:228) ada 6 (enam) manfaat pengembangan karir, yaitu:

- 1) Mengembangkan prestasi pegawai.
- 2) Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
- 3) Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- 4) Mengurangi subyektifitas dalam promosi.
- 5) Memberikan kepastian hari depan.

- 6) Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

Manfaat-manfaat tersebut pada akhirnya akan memberikan banyak sumbangan besar bagi perusahaan, tidak hanya sumber daya manusianya yang semakin bertambah nilainya tetapi juga tujuan dan sasaran perusahaan akan semakin terarah.

### **c. Bentuk – Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk pengembangan karier yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karier yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karier menurut Veithzal Rivai (20016 : 291), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Pengembangan karier pribadi

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karier atau kemajuan karier yang dialami.

2. Pengembangan karier yang didukung departemen SDM

Pengembangan karier seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karier yang ada dan juga didalam perencanaan karier karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karier karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

### 3. Peran pimpinan dalam pengembangan karier

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karier para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karier karyawan tidak akan berlangsung baik.

### 4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karier

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karier, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karier karyawan, diantaranya adalah memberikainformasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertaitujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Menurut Ahmad Tohardi (2011:281), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi karier seorang karyawan diantaranya adalah :

1) Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

2) Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

3) Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kelulusan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang berpendidikan

tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

#### 4) 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 ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

#### 5) Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsi nya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan

Sedangkan menurut Siagian (2012:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan yaitu :

##### 1) Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5) Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

**e. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2012:61) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

2) Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang

perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

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

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran

keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Sedangkan menurut Rival (2016:124) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- 1) Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas Mangkunegara (2006:50). Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat atau lebih pendek dari pendidikan yang bersifat formal, selain itu akan dipaparkan

tujuan diselenggarakan pelatihan menurut Simamora (2012:276) di halaman berikutnya :

- a) Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- b) Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat megaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
- c) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job comotent" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
- d) Membantu memecahkan masalah orperasional. Para manejer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan suber daya meliputi kelangkaan

sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia, dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

- e) Mempersiapkan karyawan untuk promosi dan memotivasi karyawan melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.
- f) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
- g) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

## 2) Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan di ikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang. Promosi jabatan menurut Hasibuan (2013:173) merupakan proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi jabatan yang dilakukan perusahaan juga mempunyai tujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan, selain itu promosi jabatan juga bertujuan untuk menambah pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan, dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lain untuk meningkatkan kinerjanya Hasibuan (2013:113). Promosi ini mempunyai Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (2019:34) berikut adalah dasar–dasar promosi :

- a) Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan).
- b) Kecakapan (keahlian atau kecakapan)
- c) Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan)

Dari definisi dan dasar–dasar promosi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih terjamin. Selain itu ada beberapa manfaat yang akan dipaparkan menurut Simamora (2012:587), manfaat dari promosi jabatan akan dijelaskan di halaman berikutnya :

- a) Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- b) Promosi jabatan seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.
- c) Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Salah satu dorongan karyawan bekerja pada suatu perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Maka

perusahaan mempunyai bentuk pengembangan karir melalui promosi dan setiap perusahaan mempunyai bentuk program promosinya masing-masing. Menurut Siagian (2012:54), syarat-syarat promosi pada umumnya sebagai berikut :

a) Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.

b) Tingkat pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

c) Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

d) Kejujuran

Untuk promosi jabatan jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

e) Tanggung jawab

Kadang-kadang sering kali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

f) Kepandaian bergaul

Misalnya jabatan untuk salesman adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

g) Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

h) Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

3) Mutasi

Selain promosi jabatan dan pelatihan, indikator pengembangan karir lain yang diberikan perusahaan pada karyawannya sebagai hasil dari kinerjanya adalah mutasi. Mutasi termasuk dalam pengembangan karir karyawan karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam

organisasi sehingga karyawan dapat menempati tempat atau posisi jabatan yang tepat, dengan maksud agar karyawan atau anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi. Pengertian mutasi menurut Tanjung dan Rahmawati (2003:72) dapat mencakup dua pengertian, yaitu :

- a) Kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat yang baru yang sering disebut dengan istilah alih tempat (*tour of area*).
- b) Kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama atau dalam perusahaan yang sering disebut dengan istilah alih tugas (*tour of duty*).

Kata mutasi atau pemindahan sudah dikenal oleh sebagian masyarakat, baik dalam lingkungan perusahaan maupun di luar perusahaan. Mutasi atau perpindahan adalah kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Selain itu, ada beberapa tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2013:70) :

- a) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- c) Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu karyawan terhadap pekerjaannya

- d) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- e) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- f) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Mutasi atau perpindahan merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right man in the right place* atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Mutasi dilaksanakan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

Pelaksanaan mutasi mempunyai banyak yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Mutasi ini merupakan salah satu metode dalam program pengembangan karir yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan. Maka menurut Menurut Tanjung dan Rahmawati (2013:54), mutasi atau perpindahan karyawan bermanfaat untuk :

- a) Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian atau unit yang kekurangan tenaga tanpa merekrut tenaga dari luar
- b) Memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing

- c) Menjamin keyakinan karyawan bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kurang mampu atau kurang cakupan mereka
- d) Memberikan motivasi kepada karyawan.
- e) Mengatasi rasa bosan karyawan pada pekerjaan, jabatan, dan tempat kerja yang sama.

#### **4. Motivasi**

##### **a. Pengertian Motivasi**

Kata Motivasi memiliki pengertian sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu. Menurut Sardiman (2019:47), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “feeling” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Menurut Mangkunegara (2017:93) Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:94) Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Robbins (2012:48) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mengarah pada kepuasan kerja. Sedangkan menurut Sidanti (2015:48) motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Menurut Robbins (2012:173) dalam teorinya McClelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Dengan demikian, berdasarkan beberapa teori di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu energi yang berkembang dari dorongan individu lain dan keadaan yang dialami seseorang.

#### **b. Tujuan Motivasi**

Dalam suatu organisasi pemimpin terlebih dahulu memiliki tujuan dalam hal pemberian motivasi kepada para bawahannya di organisasi tersebut, agar para pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja serta instansi dapat mencapai tujuan. Adapun tujuan motivasi menurut Agustini (2011:32) yaitu:

- 1) Meningkatkan semangat kerja pegawai.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan pekerja pegawai.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- 4) Mempertahankan kestabilan pegawai instansi.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
- 6) Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

- 8) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai.
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- 12) Meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Dengan adanya tujuan-tujuan dari pemberian motivasi ini diharapkan agar para pegawai dapat lebih giat lagi bekerja mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi dan dapat bekerja sama dalam pencapaian tujuan yang telah disepakati instansi. Sehingga adanya tujuan pemberian motivasi ini juga diharapkan dapat melaksanakan tugas yang dapat dijalankan dengan baik dan tentukan dengan hasil yang baik pula.

### **c. Manfaat Motivasi**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang – orang yang termotivasi adalah : pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai atau diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul – betul berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras karena dorongan untuk menghasilkan suatu target sesuai yang telah mereka tetapkan.

Menurut Hakim (2016:16) manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang – orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standart yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Hasibuan (2013:177) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan sebagai berikut :

##### 1) Faktor pendukung atau faktor pemuas(Motivation Factor)

Faktor ini disebut dengan satisfier atau intrinsic motivation yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini juga sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain seperti :

##### a) Prestasi yang diraih (Achievement)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena ini akan mendorong seseorang untuk serta energi yang dimilikinya demi mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua

kemampuan sncapai prestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan .

b) Tanggung jawab (Responsibility)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa.

c) Kepuasan kerja itu sendiri (The Work It Self)

Merupakan teori yang disebut teori tingkat persamaan kepuasan (the stady-state theory of job statisfaction) mengemukakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja.

2) Faktor penghambat atau faktor pemelihara (Maintenance Factor)

Faktor ini disebut dengan disatisfier atau extrinsic motivation. Faktor ini juga disebut dengan hygiene factor merupakan faktor-faktor yang sifatnya eksintrik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaan, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Dan juga faktor ini disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut :

a) Keamanan dan keselamatan kerja yang tidak terjamin

Keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu perlindungan yang diberikan organisasi terhadap jaminan keamanan akan keselamatan dirinya dalam bekerja. Dengan demikian, apabila karyawan tidak mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja akan menjadi penghambat motivasinya dalam bekerja.

b) Kondisi kerja yang tidak kondusif

Kondisi kerja adalah suatu keadaan di mana karyawan mengharapkan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan baik. Dengan demikian, apabila karyawan tidak mendapatkan kondisi kerja yang kondusif akan menjadi penghambat motivasinya dalam bekerja.

c) Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawah yang tidak terjalin dengan baik.

Bagian ini merupakan kebutuhan untuk dihargai dan menghargai dalam organisasi sehingga tercipta kondisi kerja yang harmonis. Dengan demikian apabila karyawan tidak memiliki hubungan yang baik kepada anggota organisasi lainnya akan menjadi penghambat motivasinya dalam bekerja.

Sedangkan menurut Wibowo (2015:89) ada beberapa faktor yang memotivasi seseorang untuk bekerja, antara lain adalah:

1) Bonus

Hal ini mengacu pada pembayaran tambahan kepada karyawan yang lebih atau berprestasi dan atas gaji yang diberikan sebagai insentif. Para pegawai harus diberi jumlah bonus yang cukup.

2) Insentif

Organisasi juga dapat memberikan insentif tambahan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, dan lain-lain.

3) Insentif Khusus Individu

Perusahaan dapat memberikan insentif khusus kepada individu. Insentif tersebut harus diberikan kepada pegawai untuk ikut memberikan saran yang layak dan berharga untuk perusahaan.

4) Status atau Jabatan

Dengan memberikan status yang lebih tinggi kepada pegawai maka pegawai tersebut akan merasa termotivasi. Karena pegawai lebih suka dan bangga apabila mereka mendapat status atau jabatan yang tinggi di dalam perusahaan.

5) Apresiasi dan Pengakuan

Pegawai harus dihargai karena jasa mereka. Pujian tidak harus datang dari atasan langsung tetapi juga datang dari pihak yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi.

6) Pendelegasian wewenang

Pendelegasian wewenang memotivasi bawahan untuk melakukan tugas-tugas dengan dedikasi dan berkomitmen. Ketika tugas-tugas didelegasikan, bawahan harus tahu bahwa perusahaan telah menempatkan kepercayaan pada pegawainya.

## 7) Kondisi Kerja

Memperhatikan kondisi kerja yang lebih baik seperti sarana dan prasarana yang baik akan memotivas pegawai.

## 8) Keamanan Kerja,

Jaminan keamanan kerja atau kurangnya pemberhentian pada pegawai juga dapat menjadi cara yang baik untuk memotivasi pegawai. Apabila ini tidak diperhatikan dapat mengakibatkan pegawai meninggalkan perusahaan.

9) *Job Enrichment*

Pengayaan atau perluasan pekerjaan yang melibatkan tugas dan tanggung jawab yang lebih menantang bagi pegawai. Misalnya, seorang eksekutif yang terlibat dalam penyusunan dan penyajian laporan kinerja juga mungkin diminta untuk membuat rencana kinerja.

10) Hubungan *Cordial* atau Ramah,

Hubungan yang baik dan sehat harus ada di seluruh organisasi. Ini pasti akan memotivasi pegawai.

## 11) Faktor-faktor yang lain

Ada beberapa faktor lain untuk memotivasi pegawai: Memberikan pelatihan kepada pegawai, penempatan pekerjaan yang layak, promosi yang tepat dan transfer, umpan balik kinerja yang tepat, fasilitas kesejahteraan yang tepat, dan jam kerja fleksibel.

**e. Indikator Motivasi**

Indikator motivasi dapat dipakai menurut Teori Motivasi Berprestasi, menurut Hasibuan (2013:37), indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja pegawai, yaitu :

- 1) Fisikologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
- 2) Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pension, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- 3) Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:97) Indikator Motivasi ada 3 yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi
  - a) Memiliki kesempatan untuk berprestasi.
  - b) Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
  - c) Bangga hasil kerja menjadi acuan bagi teman sejawat.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan
  - a) Memiliki kewenangan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan.
  - b) Mempunyai wewenang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan metode sendiri.
  - c) Mendapatkan kedudukan yang lebih baik dengan cara bersaing secara sehat.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi
  - a) Menjalin hubungan dengan sesama pegawai dan atasan.
  - b) Memiliki kesempatan membantu teman sejawat.
  - c) Mendapat pengakuan dari masyarakat atas pekerjaannya

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal. Pencapaian kinerja karyawan itu sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai factor, salah satunya adalah karakteristik individu dan iklim organisasi.

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja karyawan dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Berikut ini terdapat beberapa penelitian terdahulu meneliti mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kiki Cahaya Setiawan (2014:36) berdasarkan hasil uji terhadap hipotesis yang mengatakan “ terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Diketahui bahwa besarnya koefisien jalur iklim organisasi terhadap kinerja adalah 0,454. Hal ini berarti setiap peningkatan iklim organisasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,454. Pengujian dengan t statistic menunjukkan bahwa nilai thitung (9,902) > ttabel (1,970). Hal tersebut mengindikasikan penolakan  $H_0$  yang menunjukkan bahwa iklim organisasi di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana.

Penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2017:83) mengenai Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Pada PT Telkom Divisi Telkom Flexi Medan. Hasil yang diperoleh dalam penelitian tersebut dijelaskan hasil koefisien regresi menunjukkan bahwa thitung yang diperoleh sebesar sebesar 3,955 > nilai ttabel 1,671 dengan sig  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran PT Telkom Divisi Telkom Flexi Medan. Penelitian yang dilakukan oleh Wirawan (2013:45), menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki kontribusi pengaruh sebesar 82,05 % terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen Cabang Manado. Hal ini bahwa iklim kerja organisasi merupakan faktor dominan penentu kinerja karyawan, atau dengan kata lain kinerja karyawan sangat ditentukan oleh iklim organisasi.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Veithzal Rivai (2016:92) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja pegawai. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai juga pernah diteliti sebelumnya oleh Rivai (2016:90) yang menyimpulkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain mengenai pengembangan Karir juga dilakukan oleh untung M Harlie (2012) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Sehingga

semakin baik pengembangan karir pegawai maka akan kinerja pegawai akan ikut baik.

### **3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Winardi (2011:238) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu: “bahwa seseorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya” dan berdasarkan penelitian Agustini (2011:87) ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai dasar untuk memprediksi terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam membentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih

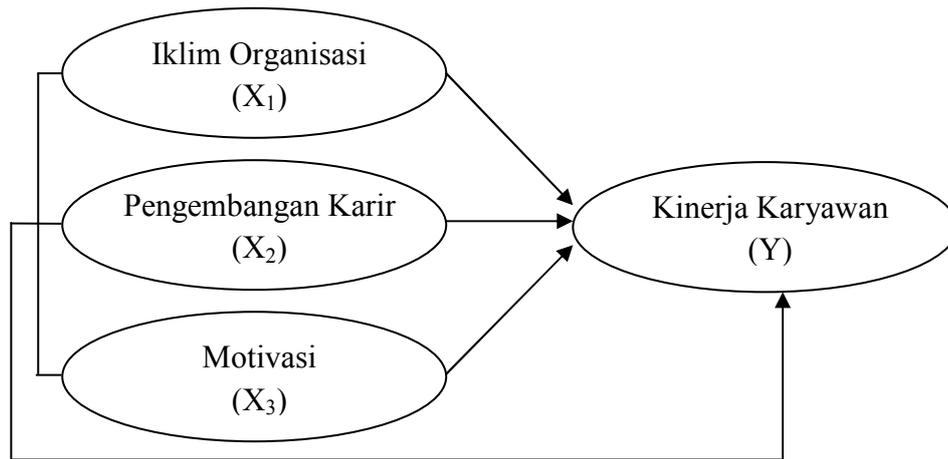
meningkatkan motivasinya. Menurut Robbins (2012:50) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai.

### **C. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016:38). Berdasarkan rumusan permasalahan, tujuan penelitian, landasan teori dan kerangka konseptual diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Adanya pengaruh antara Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
2. Adanya pengaruh antara Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.
3. Adanya pengaruh antara Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.
4. Adanya pengaruh antara Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka konseptual diatas, maka peneliti menyimpulkan dalam bentuk kerangka konsep tersebut berikut ini :



**Tabel II.1 Kerangka Konseptual**  
**Sumber : Diolah Oleh Peneliti**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Dalam suatu kegiatan penelitian, terlebih dahulu perlu menentukan metode penelitian yang akan digunakan, karena hal ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penelitian. Pada dasarnya metode penelitian merupakan suatu cara yang dapat digunakan peneliti dalam melaksanakan penelitian. Menurut Sugiyono (2016:2) pengertian metode penelitian adalah sebagai berikut: “Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”.

Berdasarkan pengertian metode penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penelitian dibutuhkan data yang relevan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan kegunaan tertentu. Penulis bermaksud untuk mengumpulkan data historis yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dan mengamatinya secara seksama sehingga akan diperoleh data-data yang menunjang penyusunan laporan penulis. Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif merupakan metode yang bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Sugiyono (2016:11) menyatakan bahwa pengertian asosiatif adalah sebagai berikut: “Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih”.

## B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang definisi konsep yang di klasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Tabel III-1**  
**Defenisi Operasional Penelitian**

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kinerja (Y)	Kasmir (2016:182) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas (mutu)</li> <li>2. Kuantitas (jumlah)</li> <li>3. Waktu (jangka waktu)</li> <li>4. Penekanan biaya</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Hubungan antar rekan kerja</li> <li>7. Kualitas Kerja</li> <li>8. Kuantitas Kerja</li> <li>9. Keandalan</li> <li>10. Sikap</li> </ol>
2.	Iklm Organisasi (X <sub>1</sub> )	Simamora (2011:34) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah: "Iklim organisasi merupakan lingkungan internal atau psikologi organisasi juga dapat dipandang dapat mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi"..	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung Jawab</li> <li>2. Identitas Individu dalam Organisasi</li> <li>3. Kehangatan antar karyawan</li> <li>4. Dukungan</li> <li>5. Konflik</li> <li>6. Fasilitas dan dukungan kepemimpinan.</li> <li>7. Kerja sama kelompok kerja, persahabatan dan kehangatan.</li> <li>8. Konflik dan kemenduan.</li> <li>9. Semangat prfesional dan organisasional.</li> <li>10. Tantangan, kepentingan dan variasi kerja.</li> <li>11. <i>Mutual trust</i>.</li> </ol>
3.	Pengembangan Karir(X <sub>2</sub> )	Rivai (2003:290) mendefinisikan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlakuan yang adil dalam berkarir</li> <li>2. Keperdulian para atasan langsung</li> <li>3. Informasi tentang</li> </ol>

		kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.	berbagai peluang promosi 4. Adanya minat untuk dipromosikan 5. Tingkat kepuasan 6. Pelatihan 7. Promosi 8. Mutasi
4.	Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )	Mangkunegara (2011:94) Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.	1. Fisikologis atau kebutuhan fisik 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri 6. Kebutuhan akan prestasi 7. Kebutuhan akan kekuasaan 8. Kebutuhan akan afiliasi

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Sinar Sawit Lestari, yang berlokasi di Kabupaten Labuhanbatu Utara Provinsi Sumatera Utara. Sedangkan waktu penelitian dilakukan bulan Juni 2020 sampai dengan Oktober 2020. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel III-2**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Proses Penelitian	Bulan																			
		Juni				Juli				Agustus				Sept				Oktober			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■	■	■																
2	Penyusunan Proposal					■	■	■	■												
3	Bimbingan dan Perbaikan Proposal									■	■	■	■								
4	Seminar Proposal													■	■						
5	Pengumpulan Data																	■	■		
6	Pengolahan Data dan Analisis Data																				
7	Penyusunan Tesis																				
8	Seminar Hasil																				
9	Sidang Tesis																				

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari. “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, 2016:80). Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan di PT. Sinar Sawit Lestari yang berjumlah 33 (tiga puluh tiga) orang karyawan.

**Tabel III-2**

#### **Daftar Populasi Karyawan PT. Sinar Sawit Lestari**

<b>No</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah Personal (Orang)</b>
1	Direktur	1
2	Manager	2
3	Staff	4
4	Buruh / Karyawan	26
5	Pekerja Harian Lepas	-
<b>Total</b>		<b>33</b>

### 2. Sampel

Sekumpulan individu yang memiliki karakteristik khas yang menjadi perhatian dalam lingkup yang ingin diteliti. “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.(Sugiyono, 2016:81). Metode penarikan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh yang merupakan teknik menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu, yaitu dengan mengambil keseluruhan jumlah populasi menjadi sampel penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut maka yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan

PT. Sinar Sawit Lestari yang berjumlah 33 (tiga puluh tiga) orang karyawan, dengan pertimbangan bahwa seluruh populasi yang menjadi sampel penelitian dimaksud dalam melaksanakan pekerjaan dianggap layak dijadikan responden penelitian.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan angket atau kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai di objek penelitian yaitu Karyawan pada PT. SINAR SAWIT LESTARI dengan menggunakan *Skala Likert* dengan bentuk *checklist* dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden , selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

**Tabel III-3**  
**Penilaian Skala Likert**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah isi item-item instrumen angket (kuisisioner) yang disusun memang benar-benar tepat untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah variabel yang digunakan dalam penelitian.

Menurut Sugiyono (2016:182) untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka akan menggunakan teknik korelasi *product moment*.

$$r = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Dimana :

$n$  = banyaknya pasangan pengamatan

$(\sum x_i)$  = jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)$  = jumlah pengamatan variabel Y

$(\sum x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali variabel x dan y

Untuk menentukan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak valid adalah dengan melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghozali (2013:45), uji signifikan dilakukan untuk membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilainya positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *sig (2 tailed)*  $\geq 0.05$ , maka butir instrumen valid, jika nilai *sig (2 tailed)*  $\leq 0.05$  maka butir instrumen tidak valid.

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel ternyata semua pertanyaan mempunyai status valid atau absah artinya setiap butir pertanyaan sah untuk dijadikan instrumen penelitian.

Cara yang digunakan adalah dengan analisa *item*, di mana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan total nilai seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah  $r_{hitung} >$  dari nilai  $r_{tabel}$  atau nilai koefisien korelasi yang minimal sama dengan 0,3.

**Tabel III-4**  
**Hasil Output Uji Validitas Variabel X<sub>1</sub>**

Item Pernyataan	Total Correlation	Tanda	Nilai Standar	Keputusan
1	0,570	>	0,3	Valid
2	0,310	>	0,3	Valid
3	0,425	>	0,3	Valid
4	0,696	>	0,3	Valid
5	0,386	>	0,3	Valid
6	0,516	>	0,3	Valid
7	0,427	>	0,3	Valid
8	0,668	>	0,3	Valid
9	0,363	>	0,3	Valid
10	0,530	>	0,3	Valid

Berdasarkan output variabel X<sub>1</sub> diatas diketahui angka r hitung untuk item pernyataan nomor 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 adalah dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3.

**Tabel III-5**  
**Hasil Output Uji Validitas Variabel X<sub>2</sub>**

Item Pernyataan	Total Correlation	Tanda	Nilai Standar	Keputusan
1	0,711	>	0,3	Valid
2	0,679	>	0,3	Valid
3	0,303	>	0,3	Valid
4	0,706	>	0,3	Valid
5	0,537	>	0,3	Valid
6	0,582	>	0,3	Valid
7	0,488	>	0,3	Valid
8	0,735	>	0,3	Valid
9	0,507	>	0,3	Valid
10	0,400	>	0,3	Valid

Berdasarkan output variabel  $X_2$  diatas diketahui angka r hitung untuk item pernyataan nomor 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 adalah dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3.

**Tabel III- 6**  
**Hasil Output Uji Validitas Variabel  $X_3$**

Item Pernyataan	Total Correlation	Tanda	Nilai Standar	Keputusan
1	0,504	>	0,3	Valid
2	0,389	>	0,3	Valid
3	0,431	>	0,3	Valid
4	0,417	>	0,3	Valid
5	0,425	>	0,3	Valid
6	0,795	>	0,3	Valid
7	0,458	>	0,3	Valid
8	0,592	>	0,3	Valid
9	0,472	>	0,3	Valid
10	0,543	>	0,3	Valid

Berdasarkan output variabel  $X_3$  diatas diketahui angka r hitung untuk item pernyataan nomor 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 adalah dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3.

**Tabel III-7**  
**Hasil Output Uji Validitas Variabel Y**

Item Pernyataan	Total Correlation	Tanda	Nilai Standar	Keputusan
1	0,348	>	0,3	Valid
2	0,437	>	0,3	Valid
3	0,650	>	0,3	Valid
4	0,588	>	0,3	Valid
5	0,390	>	0,3	Valid
6	0,361	>	0,3	Valid
7	0,487	>	0,3	Valid
8	0,440	>	0,3	Valid
9	0,364	>	0,3	Valid
10	0,339	>	0,3	Valid

Berdasarkan output variabel Y diatas diketahui angka r hitung untuk item pernyataan nomor 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 adalah dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3.

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Menurut Ghazali (2013:47) dikatakan reliable bila hasil Alpha  $\geq$  0.6, dengan rumus *Alpha* sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right]$$

Dimana :

R = Reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pernyataan

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

$\sigma_1^2$  = varians total

Kriteria pengujiannya adalah :

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas yakni Alpha  $\geq$  0,6 maka reliabilitas dinyatakan reliabel (terpercaya).
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas Alpha  $\leq$  0,6 maka reliabilitas dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya).

Nilai reliabilitas instrumen diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena mendekati 1 ( $\geq$ 0,6). Dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan dari masing-masing variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti.

Untuk uji reliabilitas digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu *instrument* dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih.

**Tabel III-- 8**  
**Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel X<sub>1</sub>**

		Case Processing Summary	
		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,628	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel  $X_1$  diatas, diketahui angka cronbach's alfa adalah sebesar 0,628. Jadi angka tersebut lebih tinggi dari nilai minimal cronbach's alpha yaitu 0,6. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel  $X_1$  dapat dikatakan reliabel atau handal.

**Tabel III--9**  
**Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel  $X_2$**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,733	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel  $X_2$  diatas, diketahui angka cronbach's alfa adalah sebesar 0,733. Jadi angka tersebut lebih tinggi dari nilai minimal cronbach's alpha yaitu 0,6. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel  $X_2$  dapat dikatakan reliabel atau handal.

**Tabel III—10**  
**Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel  $X_3$**

<b>Case Processing Summary</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

<b>Reliability Statistics</b>	
<b>Cronbach's Alpha<sup>a</sup></b>	<b>N of Items</b>
,713	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel  $X_3$  diatas, diketahui angka cronbach's alfa adalah sebesar 0,713. Jadi angka tersebut lebih tinggi dari nilai minimal cronbach's alpha yaitu 0,6. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel  $X_3$  dapat dikatakan reliabel atau handal.

**Tabel III--11**  
**Hasil Output Uji Reliabilitas Variabel Y**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
,694	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel Y diatas, diketahui angka cronbach's alfa adalah sebesar 0,694. Jadi angka tersebut lebih tinggi dari nilai minimal cronbach's alpha yaitu 0,6. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel Y dapat dikatakan reliabel atau handal.

## **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data penelitian asosiatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mencari pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan menggunakan rumus - rumus sebagai berikut:

### **1. Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2016:182) persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Dimana :

Y = Nilai Variabel Kinerja

a = Konstanta

$b_1 - b_2 - b_3$  = Besaran Koefisien Regresi dari masing-masing variabel

$x_1$  = Nilai Variabel Iklim Organisasi

$x_2$  = Nilai Variabel Pengembangan Karir

$x_3$  = Nilai Variabel Motivasi

## 2. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan Uji Model Asumsi Klasik yang digunakan antara lain :

### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan variabel Y memiliki distribusi normal. Menurut Ghozali (2013:67) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smimov.

### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Jika variabel independent saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independent sama dengan nol. Menurut Ghozali (2013: 68) multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independent manakah yang dijelaskan oleh variabel independent lainnya. Untuk mengetahui ada atau tidak multikolinieritas maka dapat dilihat dari nilai VIF, bila angka VIF tidak melebihi 4 atau 5 maka tidak terjadi multikolinieritas.

### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2013:67).

## **3. Pengujian Hipotesis**

### **a. Uji t (Parsial)**

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat

(Y) untuk menguji signifikan hubungan, bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_i = 0$  Artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta_i \neq 0$  Artinya suatu variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar III.1  
Kurva Ketentuan Uji T

Menurut Sugiyono (2016:244) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Kriteria pengambilan keputusan berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  dan nilai signifikansi sebagai berikut :

- 1) Terima  $H_0$  Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$   
atau nilai  $Sig > 0,05$
- 2) Tolak  $H_0$  Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$  atau  $Sig > 0,05$

### b. Uji F (Simultan)

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda maka dihitung dengan menggunakan rumus uji F sebagai berikut :

$$F_h = \frac{\frac{R^2}{K}}{\frac{(1-R^2)}{(n-K-1)}}$$

Dimana :

- R = Koefisien Korelasi Ganda
- K = Jumlah variabel Independent
- n = Jumlah Sampel
- $R^2$  = Koefisien Korelasi Ganda yang telah Ditentukan
- F =  $F_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$

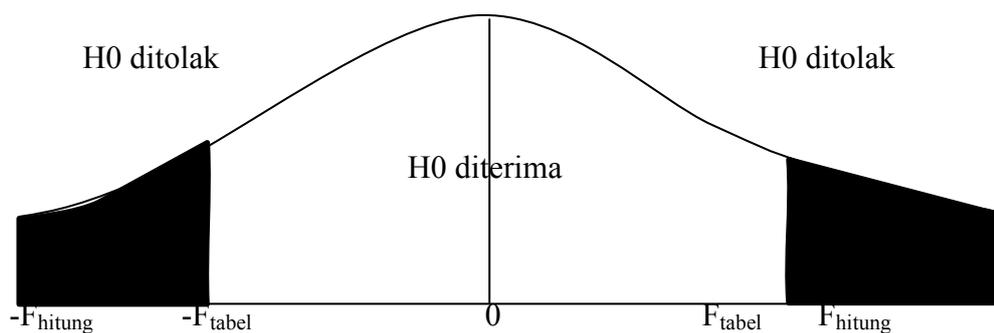
Kriteria pengujian :

- 1) Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila

$$F_{hitung} < F_{tabel} \text{ dan } -F_{hitung} > -F_{tabel}$$

- 2) Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan

$$-F_{hitung} < -F_{tabel}$$



Gambar III.2  
Kurva Ketentuan Uji F

## 4. Koefisien Determinasi (D)

Koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar presentase yang dapat dijelaskan oleh penelitian. Adapun rumus perhitungan koefisien determinasi yaitu:

$$d = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

$d$  = Koefisien Determinasi

$r$  = Nilai Korelasi Berganda

100% = Persentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskriptif Data Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel iklim organisasi ( $X_1$ ), 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir ( $X_2$ ), 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja ( $X_3$ ), dan 10 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Metode yang digunakan adalah metode skala *Likert* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut:

**Tabel IV-1**  
**Skala *Likert***

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Tidak Setuju (TS)	3
Kurang Setuju (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2016:132)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala *likert* pada tabel di atas dapat di pahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel iklim organisasi ( $X_1$ ), variabel pengembangan karir ( $X_2$ ), variabel motivasi kerja ( $X_3$ ), maupun variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Dengan demikian untuk setiap responden

yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi bobot ini adalah nilai 5 dan skor terendah di berikan nilai 1.

### B. Distribusi Jawaban Responden

Untuk lebih membantu, berikut peneliti sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang peneliti sebarakan yaitu :

**Tabel IV-2**  
**Skor Angket Untuk Variabel X<sub>1</sub>**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	24,24	8	24,24	17	51,52	0	0	0	0	33	100
2	5	15,15	13	39,39	15	45,45	0	0	0	0	33	100
3	5	15,15	14	42,42	14	42,42	0	0	0	0	33	100
4	10	30,3	8	24,24	15	45,45	0	0	0	0	33	100
5	3	9,091	14	42,42	16	48,48	0	0	0	0	33	100
6	5	15,15	17	51,52	11	33,33	0	0	0	0	33	100
7	3	9,091	14	42,42	16	48,48	0	0	0	0	33	100
8	9	27,27	9	27,27	15	45,45	0	0	0	0	33	100
9	3	9,091	14	42,42	16	48,48	0	0	0	0	33	100
10	10	30,3	11	33,33	12	36,36	0	0	0	0	33	100

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari tabel diatas untuk daftar pernyataan Variabel X<sub>1</sub> pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 18,48 %, setuju sebanyak 36,97 %, kurang setuju sebanyak 44,55 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

**Tabel IV-3**  
**Skor Angket Untuk Variabel X<sub>2</sub>**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	18,18	12	36,36	15	45,45	0	0	0	0	33	100
2	6	18,18	13	39,39	14	42,42	0	0	0	0	33	100
3	3	9,091	14	42,42	16	48,48	0	0	0	0	33	100
4	7	21,21	11	33,33	15	45,45	0	0	0	0	33	100
5	3	9,091	16	48,48	14	42,42	0	0	0	0	33	100
6	4	12,12	20	60,61	9	27,27	0	0	0	0	33	100
7	4	12,12	14	42,42	15	45,45	0	0	0	0	33	100
8	8	24,24	10	30,3	15	45,45	0	0	0	0	33	100
9	3	9,091	15	45,45	15	45,45	0	0	0	0	33	100
10	9	27,27	12	36,36	12	36,36	0	0	0	0	33	100

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari tabel diatas untuk daftar pernyataan Variabel X<sub>2</sub> pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 16,06 %, setuju sebanyak 41,52 %, kurang setuju sebanyak 42,42 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

**Tabel IV-4**  
**Skor Angket Untuk Variabel X<sub>3</sub>**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4	12,12	22	66,67	7	21,21	0	0	0	0	33	100
2	6	18,18	23	69,7	4	12,12	0	0	0	0	33	100
3	3	9,091	4	12,12	26	78,79	0	0	0	0	33	100
4	10	30,3	16	48,48	7	21,21	0	0	0	0	33	100
5	3	9,091	12	36,36	18	54,55	0	0	0	0	33	100
6	8	24,24	19	57,58	6	18,18	0	0	0	0	33	100
7	7	21,21	8	24,24	18	54,55	0	0	0	0	33	100
8	14	42,42	12	36,36	7	21,21	0	0	0	0	33	100
9	3	9,091	8	24,24	22	66,67	0	0	0	0	33	100
10	12	36,36	8	24,24	13	39,39	0	0	0	0	33	100

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari tabel diatas untuk daftar pernyataan Variabel  $X_3$  pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 21,21 %, setuju sebanyak 40 %, kurang setuju sebanyak 38,79 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

**Tabel IV-5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Y**

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	6,061	11	33,33	20	60,61	0	0	0	0	33	100
2	5	15,15	15	45,45	13	39,39	0	0	0	0	33	100
3	3	9,091	17	51,52	13	39,39	0	0	0	0	33	100
4	5	15,15	17	51,52	11	33,33	0	0	0	0	33	100
5	4	12,12	13	39,39	16	48,48	0	0	0	0	33	100
6	4	12,12	19	57,58	10	30,3	0	0	0	0	33	100
7	2	6,061	20	60,61	11	33,33	0	0	0	0	33	100
8	6	18,18	10	30,3	17	51,52	0	0	0	0	33	100
9	6	18,18	17	51,52	10	30,3	0	0	0	0	33	100
10	6	18,18	17	51,52	10	30,3	0	0	0	0	33	100

Kesimpulan dari uraian secara umum Hasil analisis dari tabel diatas untuk daftar pernyataan Variabel Y pada kategori jawaban sangat setuju, sebanyak 13,03 %, setuju sebanyak 47,27 %, kurang setuju sebanyak 39,7 %, tidak setuju sebanyak 0% dan sangat tidak setuju sebanyak 0%.

### C. Asumsi Klasik

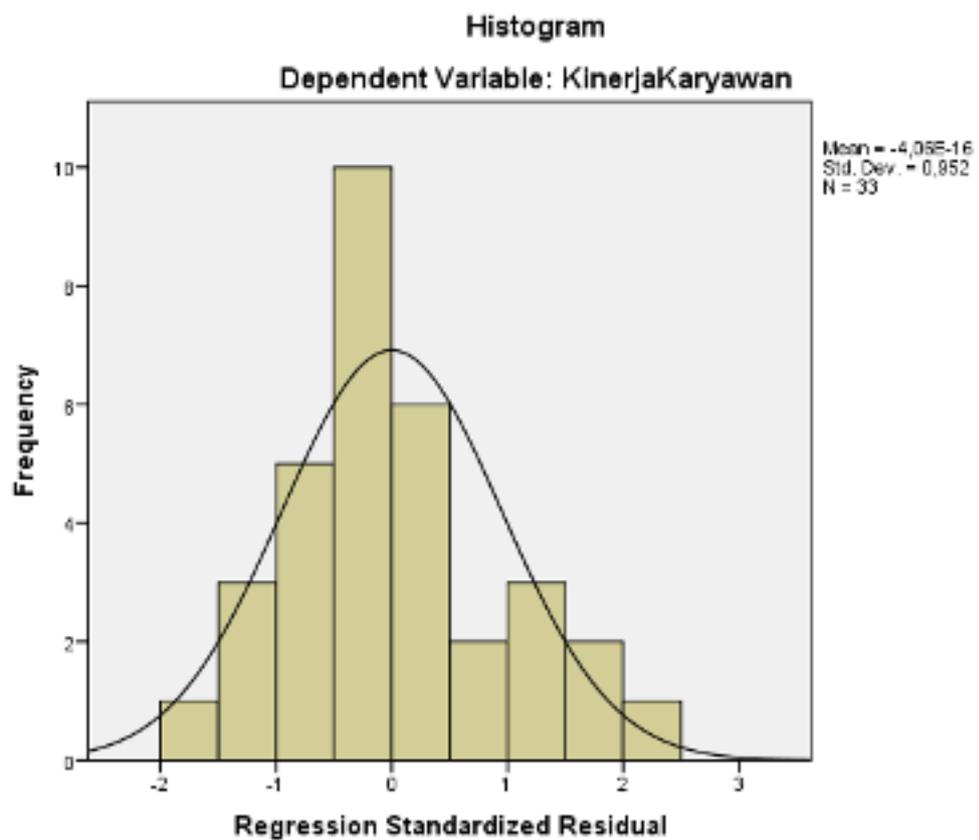
Hasil pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh variable Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) maka dapat di lihat dengan menggunakan asumsi klasik yaitu sebagai berikut:

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

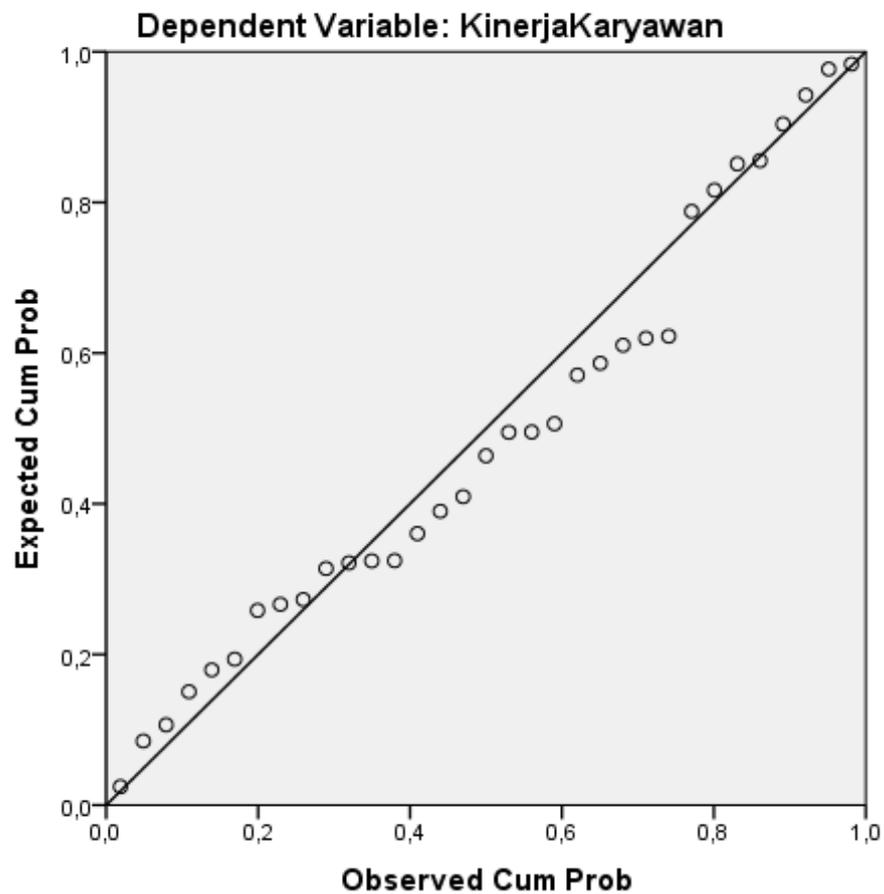
Berdasarkan hasil olahan data menggunakan data SPSS maka di ketahui uji normalitas menggunakan metode Histogram dan P-Plot adalah sebagai berikut :

**Gambar IV-1**  
**Uji Normalitas Menggunakan Histogram**



**Gambar IV-2**  
**Uji Normalitas Menggunakan P-Plot**

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



Menurut tampilan chart di atas kita dapat melihat grafik histogram maupun grafik plot. Dimana grafik histogram memberikan pola distribusi melenceng kekanan yang artinya adalah data berdistribusi normal. Selanjutnya, pada gambar P.Plot terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel IV - 6**  
**Hasil Output Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Tes**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,46882454
Most Extreme Differences	Absolute	,129
	Positive	,129
	Negative	-,066
Test Statistic		,129
Asymp. Sig. (2-tailed)		,177 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Menurut tabel output SPSS tersebut, diketahui bahwa nilai signifikansi Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,177 lebih besar dari nilai 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

## 2. Uji Multikoleniaritas

Uji Multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen dengan melihat nilai VIF (*variance inflasi factor*) tidak melebihi 4 atau 5. (Hines dan Montgomery dalam Azuar Juliandi 2013).

**Tabel IV-7**  
**Hasil Output Uji Multikoleniaritas**

Coefficients <sup>a</sup>		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	IklmOrganisasi	,851	1,332
	PengembanganKarir	,854	1,325
	Motivasi	,993	1,007

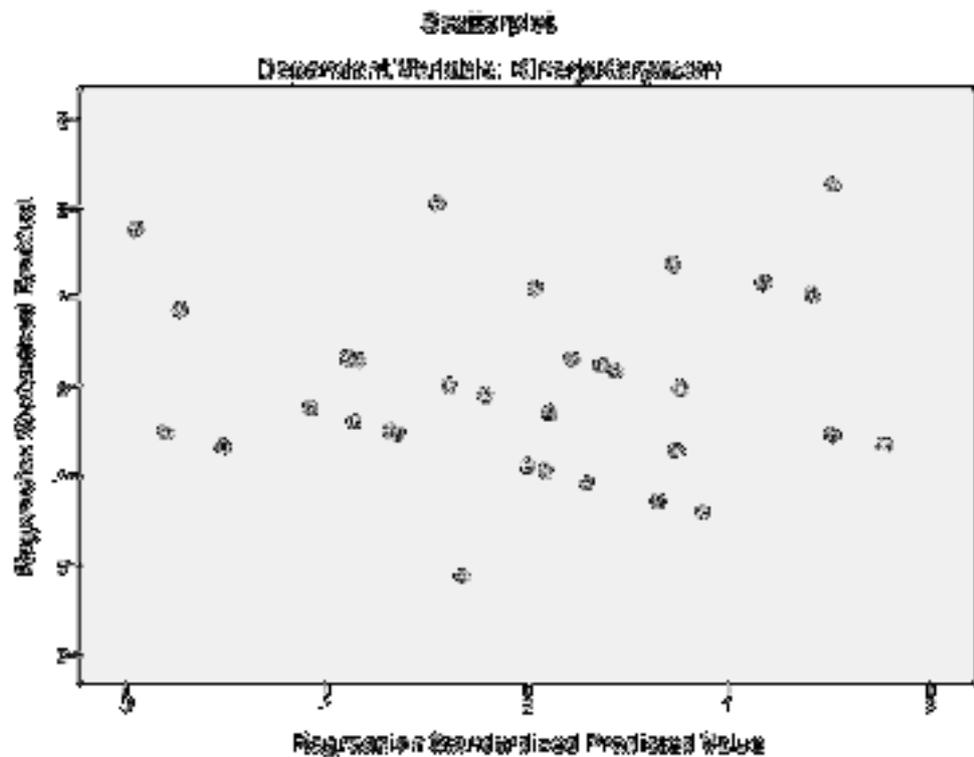
a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Jika dilihat pada tabel diatas diketahui bahwa variabel Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) telah terbebas dari multikolinieritas dimana masing-masing nilai VIF yaitu ( $X_1=1,332$ ), ( $X_2=1,325$ ), ( $X_3=1,007$ ) < 4 atau 5.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya kesamaan varian dari residual (nilai eror) dari “nilai observasi yang satu dengan observasi yang lain”. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *sig* dengan nilai tingkat kesalahan ( $\alpha = 0,05$ ). Uji heteroskedastisitas juga dapat dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot* hasil analisis program SPSS. “Heteroskedastisitas terjadi jika pada *scatterplot* titik-titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar, maupun bergelombang”. Sebaliknya, jika pada *scatterplot* titik-tiknya memiliki pola menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut uraian Uji Heteroskedastisitas penelitian :

**Gambar IV-3**  
**Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Scatterplot**



Berdasarkan output Scatterplots di atas diketahui bahwa :

- Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau sekitar angka 0
- Titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- Penyebaran titik-titik data tidak berpola

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, hingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

## D. Analisis Data

### 1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan yang terbangun antara variabel penelitian, apakah hubungan yang terbangun positif atau hubungan negative. Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel IV-8**  
**Hasil Output Uji Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	41,229	6,647
IklimOrganisasi	,316	,156
PengembanganKarir	,212	,131
Motivasi	,294	,106

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Berdasarkan pada tabel diatas maka dapat disusun model penelitian persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 41,229 + 0,316X_1 + 0,212X_2 + 0,294X_3$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna:

- a. Nilai Konstanta sebesar 41,229 yang berarti bahwa jika variabel independen yaitu Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) sama dengan nol, maka Kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 41,229.

- b. Nilai koefisien regresi  $X_1 = 0,316$  menunjukkan apabila Iklim Organisasi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan meningkatkan kinerja sebesar 31,6%.
- c. Nilai koefisien regresi  $X_2 = 0,212$  menunjukkan apabila Pengembangan Karir mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja sebesar 21,2%.
- d. Nilai koefisien regresi  $X_3 = 0,294$  menunjukkan apabila Motivasi Kerja mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya Kinerja sebesar 29,4%.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji Parsial ( Uji t )

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Untuk mencari dan mengetahui nilai pada  $t_{tabel}$  maka harus menggunakan rumus degree of freedom atau derajat bebas, jadi  $df = n - k$ , dimana  $df =$  degree of freedom,  $n =$  jumlah responden dan  $k =$  jumlah variabel bebas, maka nilai  $df = 33 - 3 = 30$ , jadi nilai  $t_{tabel}$  adalah  $= 2.04227$ .

**Tabel IV-9**  
**Hasil Output Uji T  $X_1$**

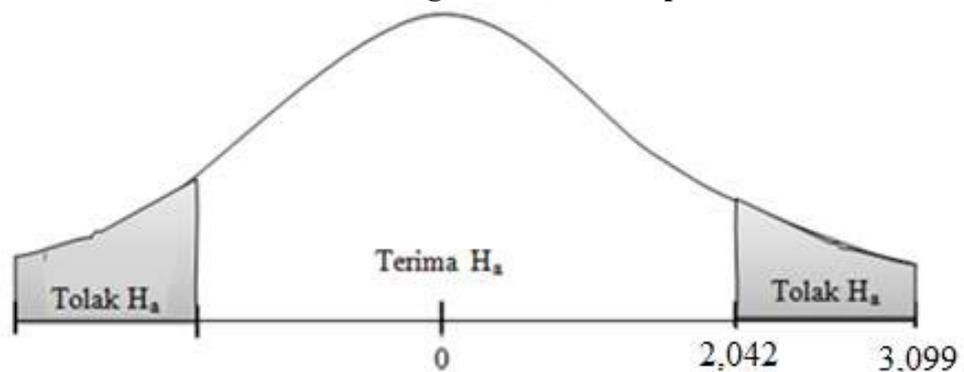
Coefficients <sup>a</sup>		
Model	t	Sig.
1 (Constant)	6,202	,000
IklimOrganisasi	3,099	,022
PengembanganKarir	2,617	,017
Motivasi	2,762	,010

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Pada tabel di atas dapat di ketahui bahwa variabel  $X_1$  yaitu iklim organisasi memiliki signifikansi sebesar 0,022 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari tabel diatas tentang pengaruh iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  3,099 >  $t_{tabel}$  2.042 dengan probabilitas Sig 0,022, lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dapat di simpulkan bahwa iklim organisasi ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Gambar IV- 4**  
**Gambar Pengaruh  $X_1$  terhadap Y**



**Tabel IV-10**  
**Hasil Output Uji T  $X_2$**

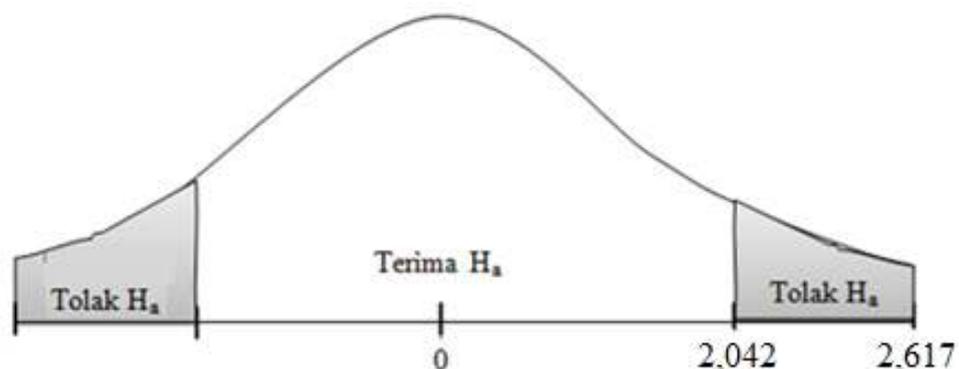
Coefficients <sup>a</sup>		
Model	t	Sig.
1 (Constant)	6,202	,000
IklimOrganisasi	3,099	,022
PengembanganKarir	2,617	,017
Motivasi	2,762	,010

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Pada tabel di atas dapat di ketahui bahwa variabel  $X_2$  yaitu pengembangan karir memiliki signifikansi sebesar 0,017 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari tabel diatas tentang pengaruh pengembangan karir ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  2,617 >  $t_{tabel}$  2.042 dengan probabilitas Sig 0,017, lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dapat di simpulkan bahwa pengembangan karir ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Gambar IV- 5**



**Tabel IV-11**  
**Hasil Output Uji T X<sub>3</sub>**

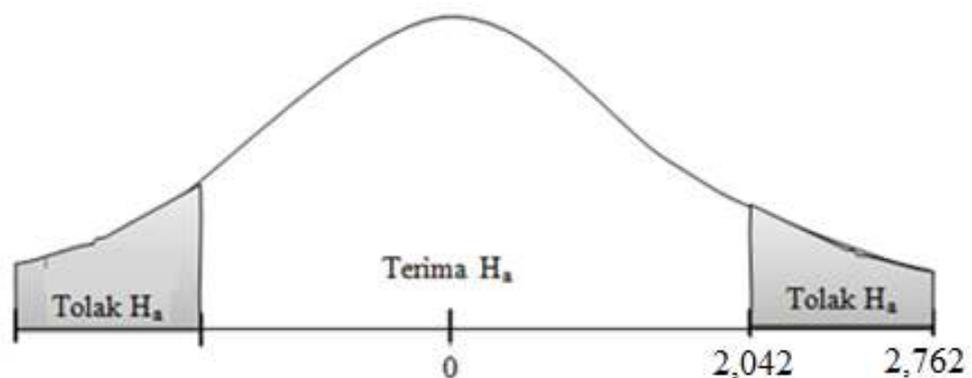
Coefficients <sup>a</sup>		
Model		
	t	Sig.
1 (Constant)	6,202	,000
IklimOrganisasi	3,099	,022
PengembanganKarir	2,617	,017
Motivasi	2,762	,010

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Pada tabel di atas dapat di ketahui bahwa variabel  $X_3$  yaitu motivasi memiliki signifikansi sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari tabel diatas tentang pengaruh motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai  $t_{hitung} 2,762 > t_{tabel} 2.042$  dengan probabilitas Sig 0,010, lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dapat di simpulkan bahwa motivasi ( $X_3$ ) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Gambar IV- 6**  
**Gambar Pengaruh  $X_3$  terhadap Y**



#### **b. Uji Simultan ( Uji F )**

Uji statistik F (*simultan*) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independent*) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (*dependen*). Hasil uji secara simultan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

**Tabel IV-12**  
**Hasil Output Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>		
Model		
1	Regression	3,682
	Residual	
	Total	
		Sig. ,023 <sup>b</sup>

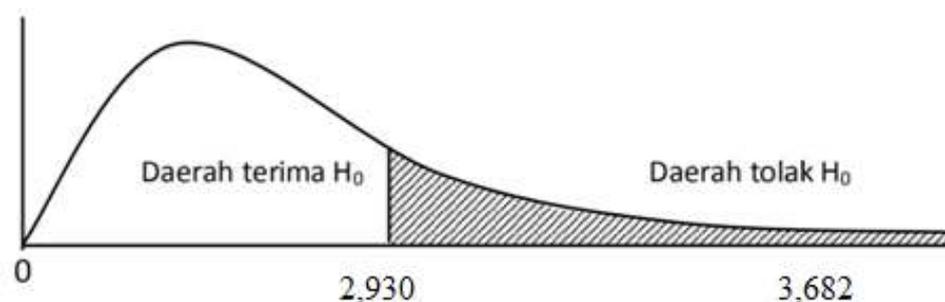
a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi, PengembanganKarir, IklimOrganisasi

Berdasarkan dari tabel uji F diketahui bahwa terdapat nilai signifikan sebesar 0,023 nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Jika dibandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  maka dihasilkan 3,682 > 2.930 sehingga di simpulkan bahwa Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :

**Gambar IV-7**  
**Gambar Pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap Y**



### 3. Koefisien Determinasi

Uji determinasi ini untuk melihat seberapa besar Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi dalam menjelaskan variasi variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Untuk mengetahui besarnya determinasi Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi dalam menjelaskan variasi variabel dependennya yaitu Kinerja dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel IV-13**  
**Hasil Output Koefisien Determinasi (*R-Square*)**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square
1	,725 <sup>a</sup>	,776

a. Predictors: (Constant), Motivasi, PengembanganKarir, IklimOrganisasi

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Berdasarkan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai  $R_{\text{square}}$  adalah sebesar 0,776 atau sama dengan 77,6% artinya bahwa Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi mampu untuk menjelaskan Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari adalah sebesar 77,6% dan sisanya 22,4% dijelaskan oleh variabel bebas yang lainnya yang tidak diikutsertakan ke dalam model penelitian ini.

### F. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh terhadap variabel Kinerja ( $Y$ ) untuk lebih memperjelas terhadap rincian hasil analisis dan pengujian tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut :

## **1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari yang menyatakan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $3,099 < 2.045$  berada diluar daerah penerimaan  $H_a$  sehingga  $H_0$  diterima, hal ini menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi Murniaty (2013) mengenai Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Pada PT Telkom Divisi Telkom Flexi Medan. Hasil yang diperoleh dalam penelitian tersebut dijelaskan hasil koefisien regresi menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar sebesar  $3,955 >$  nilai  $t_{tabel}$   $1,671$  dengan  $sig$   $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran PT Telkom Divisi Telkom Flexi Medan.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari yang menyatakan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $2,617 < 2.045$  berada diluar daerah penerimaan  $H_a$  sehingga  $H_0$  diterima, hal ini menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alvis Rozani (2013) yang menyimpulkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain mengenai pengembangan Karir juga dilakukan oleh Harlie (2016) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Sehingga semakin baik pengembangan karir pegawai maka akan kinerja pegawai akan ikut baik.

### **3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari yang menyatakan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $2,762 < 2.045$  berada diluar daerah penerimaan  $H_a$  sehingga  $H_0$  diterima, hal ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Sutrisno (2012:117) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Sutoyo (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah.

#### **4. Pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara iklim organisasi, pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, berdasarkan dari tabel uji F diketahui bahwa terdapat nilai signifikan sebesar 0,023 nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Jika dibandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  maka dihasilkan  $3,682 > 2.930$  sehingga di simpulkan bahwa Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang di lakukan oleh peneliti mengenai pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Sinar Sawit Lestari, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.
2. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Sinar Sawit Lestari, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.
3. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Sinar Sawit Lestari, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.
4. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Sinar Sawit Lestari, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi, pengembangan karir dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, sehingga iklim kerja diperusahaan ini harus benar-benar diperhatikan agar setiap karyawan dapat menyesuaikan diri dengan iklim kerja diperusahaan.
2. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, hal ini menunjukkan bahwa begitu kuat keinginan karyawan untuk mengembangkan diri mereka diperusahaan ini, seharusnya perusahaan harus bisa memberikan ruang untuk karyawan mengembangkan karirnya diperusahaan ini.
3. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sawit Lestari, ini terlihat jelas dari jawaban responden yang ingin lebih diperhatikan pimpinan dan diberikan dorongan, dengan adanya hasil penelitian ini, pimpinan perusahaan harus bisa terus memberikan motivasi kepada karyawan supaya dapat meningkatkan kinerjanya.
4. Kepada peneliti selanjutnya harus dapat mengembangkan penelitian ini dengan cara mengeksplorasi pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan, dan melibatkan variabel lain seperti: pendidikan dan pelatihan,

dan pola karir, karena pada penelitian sebelumnya variabel ini terbukti dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada *stackholder* yaitu PT. Sinar Sawit Lestari seperti pegawai, pimpinan, dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.M Sardiman. 2019. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Edisi Ketiga. Jakarta. Penerbit PT. RajawaliPers.
- Agustini, Fauzia. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Edisi 2. Medan. Penerbit Madenatera.
- Agustini, Fauzia (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan* (Edisi 2). Medan. Penerbit Madenatera.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Dessler, Gary, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kelima). Jakarta. Penerbit PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, et.al, 2017. *Organisasidan Manajemen (Perilaku – Struktur– Proses) edisi bahasa Indonesia*, Jakarta, Erlangga.
- Hakim, Abdul. 2016. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol 2. No 2.
- Hamid, Sanusi (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Handoko T. Hani. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Yogyakarta. BPFEE.
- Henry Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN Yogyakarta.
- Indrayani, Firma Kusuma, 2014, “Efektivitas Program Keluarga Harapan di Desa Sugihwaras Kecamatan Saradan Kabupaten Madiun” *Jurnal Publika*, Vol. 2 No. 3.
- Kasmir. 2015. *Manajemen Perbankan*. Cetakan Pertama. Jakarta. Penerbit Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Edisi Kelima Bandung. Penerbit PT.

Remaja Rosda Karya.

- Mathis Robert, Jackson John. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Jakarta. Penerbit Salemba empat
- Mondy, R. Wayne, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Notoadmojo, Soekidjo, 2013, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Rivai, Veithazal.. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Edisi 3. Jakarta. Penerbit PT.Raja Grafindo Persada.
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, (Edisi Keenam). Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti, Putri. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3 Jakarta. Penerbit PT Bumi Aksara.
- Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. Jurnal. Denpasar: Universitas Udayana.
- Siagian, P. Sondang. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Edisi 3. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Sidanti, Heni. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, disiplin kerja dan motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRDKabupaten Madiun. *Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi dan Bisnis (JIBEKA)*. Vol.9, No 1.
- Sugiyono, 2016, "*Metode Penelitian Bisnis*", cetakan ke delapan belas, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. .2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Prenada Media Group.
- Tanjung, Rahmawati, 2013 . *Pengembangan Sumber daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta. Penerbit Pustaka Pelajar.
- Terry, George dan Leslie W. Rue. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan

kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Tohardi, Ahmad. 2012. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung. Universitas Tanjungpura, Bandar Maju.
- Utomo, Warsito, 2017. *Administrasi Publik Baru di Indonesia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta. Penerbit Pustaka Pelajar.
- Wahyudi, dkk, 2012, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Edisi Pertama, Bandung. Penerbit Sulita.
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta. Penerbit Rajawali Pers.
- Winardi, 2011. *Motivasi Pemasalahan. Edisi Keempat*. Jakarta. Penerbit. PT. Raja grafindo Persada.
- Wirawan. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Edisi 3. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Wirawan. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Edisi 3. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.



**Responden yang terhormat,**

Saya Rusli, mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini Saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian tesis mengenai “Pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Sawit Lestari”.

Berkaitan dengan hal tersebut, Saya memohon ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini adalah salah satu sarana untuk memperoleh data yang diperlukan untuk penelitian saya. Jawaban yang Saudara/i berikan tidak akan dinilai benar atau salah. Semua informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan dijamin kerahasiaanya.

Saya sangat menghargai pengorbanan waktu dan sumbangan pemikiran Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini. Oleh karena itu, Saya mengucapkan terimakasih. Semoga amal baik Saudara/i mendapat balasan dari Allah SWT. Amin. Amin Yaa Rabbal ,Alamin.

Hormat Saya,

Peneliti

## Kuesioner Kinerja

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya memiliki banyak kompetensi yang tinggi untuk mengikuti perkembangan yang ada.					
2	Saya memiliki komunikasi personal yang baik dengan rekan kerja dikantor.					
3	Saya selalu tiba di tempat kerja selalu tepat waktu.sesuai dengan jadwal yang dibuat oleh perusahaan.					
4	Keterampilan yang saya miliki dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.					
5	Kuantitas kerja yang saya miliki melebihi rata - rata karyawan lain diperusahaan.					
6	Peningkatan kemampuan saya dalam membuat rencana pekerjaan sehingga tercapai hasil yang efektif dan efisien.					
7	Saya dapat melaksanakan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan pimpinan dikantor.					
8	Saya bersedia kerja lembur dari waktu jam kerja yang telah dibuat untuk memenuhi target perusahaan.					
9	Saya mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien demi kemajuan perusahaan.					
10	Mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan orang lain.					

## Kuesioner Iklim Organisasi

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya mempunyai tanggung jawab pekerjaan yang sama dengan karyawan yang lain					
2	Sebagai seorang karyawan, saya harus bisa mencerminkan sebagai seorang karyawan yang baik					
3	Kehangatan antar karyawan diperusahaan tempat saya bekerja sangat terasa seperti layaknya keluarga dirumah sendiri.					
4	Dukungan pimpinan perusahaan dapat menambah semangat karyawan dalam bekerja.					
5	Walau sering terjadi konflik antar karyawan,tetapi tidak membuat karyawan menjadi berkubu-kubu.					
6	Fasilitas yang disediakan perusahaan membuat nyaman bekerja dan pemimpinan yang selalu memperhatikan karyawannya menjadi dukungan moril..					
7	Selama dikantor para karyawan selalu dapat menciptakan suasana yang penuh persahabatan dan kehangatan.					
8	Beberapa masalah yang terjadi pada karyawan berhasil diselesaikan pimpinan sehingga karyawan tidak jadi melihat perusahaan lain untuk pindah bekerja.					
9	Dengan adanya dukukangan pimpinan, semangat profesional dan organisasional selalu tercipta dikantor.					
10	Dengan banyaknya kompetensi kerja sekarang ini diluar, membuat Tantangan tersendiri untuk maju dan dapat menimbulkan variasi kerja.					

## Kuesioner Pengembangan Karir

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Latarbelakang pendidikan dengan pekerjaan yang saya lakukan mempengaruhi kinerja.					
2	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan saya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan.					
3	Perusahaan melihat dan mempertimbangkan kompetensi yang saya miliki.					
4	Kompetensi yang saya miliki mempengaruhi kedudukan yang saya punya.					
5	Pelatihan yang dilakukan perusahaan memiliki metode yang sederhana dan mudah diikuti					
6	Dalam melaksanakan program pelatihan metode yang digunakan sesuai dengan tujuan pelatihan.					
7	Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas secara efisien.					
8	Pekerjaan yang sekarang saya lakukan sangat membutuhkan pengalaman kerja yang saya miliki.					
9	Ketrampilan dan Kemampuan tehknik yang saya dapatkan selama bekerja dapat membantu saya didalam menyelesaikan pekerjaan.					
10	Saya merasa mendapat perlakuan yang adil dalam sistem karir saat ini					

## Kuesioner Motivasi

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saat diberikan tugas yang sulit saya terdorong untuk menyelesaikan tugas tersebut.					
2	Saya yakin apa yang saya kerjakan akan mendapatkan hasil yang baik.					
3	Saya bekerja dengan target dari perusahaan yang menantang.					
4	Saya mengembangkan inovasi atau ide-ide baru dalam pekerjaan.					
5	Saya bersedia mengerjakan setiap pekerjaan yang dapat meningkatkan posisi saya.					
6	Dalam bekerja saya berani menghadapi risiko tinggi demi meraih abatan yang lebih tinggi.					
7	Saya mendorong rekan kerja agar bekerja dengan baik dan disiplin diperusahaan.					
8	Dalam bekerja saya berusaha agar rekan lain terkesan dengan cara kerja saya.					
9	Saya menjalin hubungan sosial dengan semua rekan kerja diperusahaan.					
10	Saya menjalin komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja diperusahaan.					

**Lampiran Variabel KINERJA KARYAWAN**

No	Nomor Item Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	38
2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	37
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	3	36
6	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	40
7	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	36
8	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
9	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
10	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	36
11	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	36
12	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	37
13	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	36
14	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
15	3	5	3	5	5	3	5	3	5	5	42
16	5	3	5	3	3	5	3	5	4	4	40
17	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38
18	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	36
19	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	36
20	3	5	3	4	5	3	4	3	4	3	37
21	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	36
22	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	37
23	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	40
24	5	3	5	3	3	5	3	3	5	4	39
25	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	37
26	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	35
27	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	37
28	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	38
29	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	37
30	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
31	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	36
32	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	40
33	3	4	3	4	5	5	3	3	5	3	38

No	Jenis Pergerakan	Bulan		Triwulan		Tahun		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pergerakan 1	26	46,0611	11	33,3333	0	0,0000	37	100,0000
2	Pergerakan 2	5	13,1579	15	43,4783	0	0,0000	20	100,0000
3	Pergerakan 3	5	20,0000	17	51,5228	0	0,0000	22	100,0000
4	Pergerakan 4	5	15,1515	17	51,5228	0	0,0000	22	100,0000
5	Pergerakan 5	4	12,1212	12	36,3636	0	0,0000	16	100,0000
6	Pergerakan 6	4	12,1212	12	36,3636	0	0,0000	16	100,0000
7	Pergerakan 7	2	8,0000	20	80,0000	0	0,0000	22	100,0000
8	Pergerakan 8	6	14,1280	10	24,2424	0	0,0000	16	100,0000
9	Pergerakan 9	6	14,1280	17	51,5228	0	0,0000	23	100,0000
10	Pergerakan 10	6	12,1212	17	51,5228	0	0,0000	23	100,0000
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0000</b>	<b>156</b>	<b>478,7879</b>	<b>0</b>	<b>0,0000</b>	<b>298</b>	<b>100,0000</b>
	<b>Reaksi-Pada</b>	<b>42</b>	<b>13,8833</b>	<b>156</b>	<b>473,7777</b>	<b>0</b>	<b>0,0000</b>	<b>298</b>	<b>100,0000</b>

**Lampiran Variabel IKLIM ORGANISASI**

No	Nomor Item Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	38
2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
5	5	5	3	5	3	4	3	5	3	3	39
6	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	42
7	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	37
8	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
10	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	37
11	5	5	3	5	3	3	3	5	3	5	40
12	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
13	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	35
14	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
15	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	38
16	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	36
17	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	34
18	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	37
19	5	3	4	5	3	4	3	5	3	3	38
20	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	42
21	3	5	3	5	3	5	3	4	3	5	39
22	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	38
23	3	4	3	3	5	3	5	3	5	3	37
24	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	35
25	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	35
26	5	3	5	3	4	4	4	3	4	4	39
27	4	3	5	5	3	4	3	5	3	3	38
28	4	3	4	5	3	5	3	5	3	5	40
29	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	38
30	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	36
31	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	39
32	3	4	5	4	3	3	4	4	3	5	38
33	3	4	3	5	3	3	3	5	3	5	37

No	Item PERINGKATAN	RSE		S		KRS		TRS		STRS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Peringkatkan 1	8	24,24	8	24,24	17	51,52	0	0	0	0	33	100
2	Peringkatkan 2	4	12,12	16	48,48	13	42,42	0	0	0	0	33	100
3	Peringkatkan 3	5	15,15	14	42,42	14	42,42	0	0	0	0	33	100
4	Peringkatkan 4	10	30,30	8	24,24	15	45,45	0	0	0	0	33	100
5	Peringkatkan 5	3	9,09	14	42,42	16	48,48	0	0	0	0	33	100
6	Peringkatkan 6	5	15,15	17	51,52	11	33,33	0	0	0	0	33	100
7	Peringkatkan 7	3	9,09	14	42,42	16	48,48	0	0	0	0	33	100
8	Peringkatkan 8	9	27,27	9	27,27	15	45,45	0	0	0	0	33	100
9	Peringkatkan 9	3	9,09	14	42,42	16	48,48	0	0	0	0	33	100
10	Peringkatkan 10	14	42,42	11	33,33	12	36,36	0	0	0	0	33	100
Total		61	184,18	122	366,37	147	441,55	0	0	0	0	333	1000
Kolor-rata		6,1	18,42	12,2	36,64	14,7	44,16	0	0	0	0	33,3	100

**Lampiran Variabel PENGEMBANGAN KARIR**

No	Nomor Item Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	38
2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
5	5	5	3	5	3	4	3	5	3	3	39
6	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	42
7	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	37
8	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
10	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	37
11	5	5	3	5	3	3	3	5	3	5	40
12	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
13	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	35
14	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
15	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	38
16	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35
17	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
18	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
19	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	38
20	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	42
21	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	37
22	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
23	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	42
24	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	37
25	3	4	5	3	5	4	5	3	5	3	40
26	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35
27	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
28	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
29	5	5	3	5	3	4	3	5	3	3	39
30	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	42
31	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	37
32	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39

No	Item	P		R		K		T		S		J	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pengoperasian 1	3	18,18	12	36,36	13	43,63	3	33,33	3	33,33	3	33,33
2	Pengoperasian 2	3	18,18	13	39,39	14	42,42	3	33,33	3	33,33	3	33,33
3	Pengoperasian 3	2	12,12	14	42,42	16	48,48	3	33,33	3	33,33	3	33,33
4	Pengoperasian 4	7	21,21	11	33,33	13	42,42	3	33,33	3	33,33	3	33,33
5	Pengoperasian 5	3	9,09	15	45,45	14	42,42	3	33,33	3	33,33	3	33,33
6	Pengoperasian 6	4	12,12	20	60,60	14	42,42	3	33,33	3	33,33	3	33,33
7	Pengoperasian 7	4	12,12	14	42,42	13	43,63	3	33,33	3	33,33	3	33,33
8	Pengoperasian 8	3	9,09	10	30,30	13	43,63	3	33,33	3	33,33	3	33,33
9	Pengoperasian 9	3	9,09	15	45,45	13	43,63	3	33,33	3	33,33	3	33,33
10	Pengoperasian 10	3	9,09	12	36,36	12	36,36	3	33,33	3	33,33	3	33,33
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>	<b>137</b>	<b>411,52</b>	<b>146</b>	<b>451,51</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>
	<b>Detail-Pekerja</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>	<b>137</b>	<b>411,52</b>	<b>146</b>	<b>451,51</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>

**Lampiran Variabel Motivasi**

No	Nomor Item Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	38
2	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	42
3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	37
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	42
6	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	37
7	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	38
8	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	42
9	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	37
10	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
11	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	42
12	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	37
13	3	4	5	3	5	4	5	3	5	3	40
14	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35
15	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
16	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	38
17	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	42
18	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	37
19	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
20	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	42
21	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	37
22	3	4	5	3	5	4	5	3	5	3	40
23	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	38
24	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	38
25	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	38
26	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	42
27	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	37
28	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
29	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	42
30	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	37
31	3	4	5	3	5	4	5	3	5	3	40
32	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35
33	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34

No	Item	2008		2009		2010		2011		2012		jumlah	
		F	R	F	R	F	R	F	R	F	R		
1	Pengembangan 1	4	12,12	44	66,67	7	21,21	0	0	0	0	33	1600
2	Pengembangan 2	6	18,18	23	69,7	4	12,12	0	0	0	0	33	1600
3	Pengembangan 3	3	9,99	4	12,12	25	78,79	0	0	0	0	33	1600
4	Pengembangan 4	10	30,3	16	48,48	7	21,21	0	0	0	0	33	1600
5	Pengembangan 5	3	9,99	14	42,42	18	54,54	0	0	0	0	33	1600
6	Pengembangan 6	8	24,24	19	57,58	6	18,18	0	0	0	0	33	1600
7	Pengembangan 7	7	21,21	6	18,18	18	54,54	0	0	0	0	33	1600
8	Pengembangan 8	14	42,42	12	36,36	7	21,21	0	0	0	0	33	1600
9	Pengembangan 9	3	9,99	6	18,18	24	72,72	0	0	0	0	33	1600
10	Pengembangan 10	12	36,36	8	24,24	13	39,39	0	0	0	0	33	1600
Total		70	214,1	132	406	128	387,22	0	0	0	0	33	1600
Kekurangan		7	21,21	13,21	40	12,13	38,79	0	0	0	0	33	1600

## HASIL LAMPIRAN PENGOLAHAN DATA SPSS

### Lampiran Variabel IKLIM ORGANISASI

```

CORRELATIONS
  /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10 IklimOrganisasi
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlations

Notes		
Output Created		27-AUG-2020 21:10:48
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 IklimOrganisasi /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,22
	Elapsed Time	00:00:00,37



Item 9	Pearson Correlation	-,412 <sup>*</sup>	-,113	,030	-,762 <sup>**</sup>	,931 <sup>**</sup>	-,398 <sup>*</sup>	,743 <sup>**</sup>	-,764 <sup>*</sup>	1	-,614 <sup>**</sup>	,363 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,012	,512	,861	,000	,000	,016	,000	,000		,000	,029
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 10	Pearson Correlation	,187	,199	-,036	,514 <sup>**</sup>	-,614 <sup>**</sup>	,330 <sup>*</sup>	-,472 <sup>**</sup>	,474 <sup>*</sup>	-,614 <sup>**</sup>	1	,530 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,275	,244	,833	,001	,000	,050	,004	,003	,000		,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Iklim Organisas i	Pearson Correlation	,570 <sup>**</sup>	,310	,125	,696 <sup>**</sup>	-,386 <sup>*</sup>	,516 <sup>**</sup>	-,427 <sup>**</sup>	,668 <sup>*</sup>	-,363 <sup>*</sup>	,530 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,066	,466	,000	,020	,001	,009	,000	,029	,001	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

```

RELIABILITY
  /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

Notes			
Output Created			27-AUG-2020 21:11:00
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet0	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		36
	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time		00:00:00,02
	Elapsed Time		00:00:00,02

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
.628	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

## Lampiran Variabel PENGEMBANGAN KARIR

```

CORRELATIONS
  /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10 PengembanganKarir
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

Notes		
Output Created		27-AUG-2020 21:12:16
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 PengembanganKarir /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,09
	Elapsed Time	00:00:00,13



	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item7	Pearson Correlation	-,640*	-,601*	,739*	-,721*	,751*	-,388*	1	-,639*	,726*	-,421*	,488
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,019		,000	,000	,011	,271
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item8	Pearson Correlation	,887*	,820*	-,751*	,956*	-,629*	,509*	-,639*	1	-,692*	,442*	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,000	,007	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item9	Pearson Correlation	-,748*	-,581*	,806*	-,724*	,895*	-,253	,726*	-,692*	1	-,595*	,507
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,137	,000	,000		,000	,226
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item10	Pearson Correlation	,497*	,341*	-,557*	,462*	-,537*	,305	-,442*	-,595*	1	-,400*	
	Sig. (2-tailed)	,002	,042	,000	,005	,001	,071	,011	,007	,000		,016
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Pengembangan Kari	Pearson Correlation	,711*	,679*	-,303	,706*	-,137	,582*	-,188	,735*	-,207	,400*	1
r	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,073	,000	,425	,000	,271	,000	,226	,016	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

Notes		
Output Created		27-AUG-2020 21:12:23
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	10

## Lampiran Variabel Motivasi

```

CORRELATIONS
  /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10 Motivasi
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

Notes		
Output Created		27-AUG-2020 21:13:33
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 Motivasi /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,09
	Elapsed Time	00:00:00,17



Item 7	Pearson Correlation	-,496*	-,388*	,597*	-,654*	,675*	-,052	1	-,380*	,777*	-,227	,458
	Sig. (2-tailed)	,002	,019	,000	,000	,000	,764		,022	,000	,184	,128
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 8	Pearson Correlation	,712*	,584*	-,737*	,894*	-,332*	,618*	-,380*	1	-,522*	,252	,592**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,048	,000	,022		,001	,138	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 9	Pearson Correlation	-,685*	-,292	,720*	-,681*	,813*	,065	,777*	-,522*	1	-,515*	,472
	Sig. (2-tailed)	,000	,084	,000	,000	,000	,707	,000	,001		,001	,317
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 10	Pearson Correlation	,649*	-,108	-,500*	,273	-,300	,147	-,227	,252	-,515*	1	,543
	Sig. (2-tailed)	,000	,532	,002	,107	,076	,391	,184	,138	,001		,153
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Motivasi	Pearson Correlation	,504*	,289	-,131	,417*	,425*	,795*	,258	,592*	,172	,243	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,087	,447	,011	,010	,000	,128	,000	,317	,153	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

```

RELIABILITY
  /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

### Notes

Output Created		27-AUG-2020 21:13:39
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	10

## Lampiran Variabel KINERJA KARYAWAN

```

CORRELATIONS
  /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10 KinerjaKaryawan
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

Notes		
Output Created		27-AUG-2020 21:14:43
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 KinerjaKaryawan /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:05,46
	Elapsed Time	00:00:06,12



Item 7	Pearson Correlation	-.159	,082	,277	-.126	,504*	-.590*	1	-.449*	,134	-.079	,487
	Sig. (2-tailed)	,355	,635	,102	,463	,002	,000		,006	,437	,648	,276
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 8	Pearson Correlation	-.184	-.006	-.163	-.487**	-.495*	-.169	-.449*	1	-.543*	-.331*	,440
	Sig. (2-tailed)	,284	,973	,341	,003	,002	,325	,006		,001	,049	,415
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 9	Pearson Correlation	,309	-.064	,166	-.314	-.441*	-.190	-.134	-.543*	1	-.288	-.364*
	Sig. (2-tailed)	,067	,709	,334	,062	,007	,268	,437	,001		,089	,029
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 10	Pearson Correlation	-.172	,168	-.279	-.362*	-.233	-.073	-.079	-.331*	-.288	1	-.339*
	Sig. (2-tailed)	,317	,329	,100	,030	,171	,672	,648	,049	,089		,043
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
KinerjaKaryaw	Pearson Correlation	,098	-.437*	-.050	-.288	-.300	-.361*	-.187	-.140	-.364*	-.339*	1
	Sig. (2-tailed)	,569	,008	,770	,089	,075	,031	,276	,415	,029	,043	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

Notes		
Output Created		27-AUG-2020 21:14:53
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
.694	10

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

```

NEW FILE.
DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet4.
DATASET CLOSE DataSet3.
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT KinerjaKaryawan
  /METHOD=ENTER IklimOrganisasi PengembanganKarir Motivasi
  /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)
  /SAVE RESID.

```

## Regression

### Notes

Output Created		29-AUG-2020 08:14:57
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	33
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT KinerjaKaryawan /METHOD=ENTER IklimOrganisasi PengembanganKarir Motivasi /SCATTERPLOT=(*SRESID , *ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) /SAVE RESID.
Resources	Processor Time	00:00:04,20
	Elapsed Time	00:00:02,84
	Memory Required	3472 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	648 bytes
Variables Created or Modified	RES_1	Unstandardized Residual

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KinerjaKaryawan	37,33	1,726	33
IklimOrganisasi	37,39	2,015	33
PengembanganKarir	37,36	2,396	33
Motivasi	38,24	2,574	33

## Correlations

		KinerjaKaryawan	IklmOrganisasi	PengembanganK arir	Motivasi
Pearson Correlati on	KinerjaKaryawan	1,000	,096	,287	-,441
	IklmOrganisasi	,096	1,000	,494	,071
	PengembanganK arir	,287	,494	1,000	-,005
	Motivasi	-,441	,071	-,005	1,000
Sig. (1- tailed)	KinerjaKaryawan	.	,298	,053	,005
	IklmOrganisasi	,298	.	,002	,346
	PengembanganK arir	,053	,002	.	,490
	Motivasi	,005	,346	,490	.
N	KinerjaKaryawan	33	33	33	33
	IklmOrganisasi	33	33	33	33
	PengembanganK arir	33	33	33	33
	Motivasi	33	33	33	33

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, PengembanganKa rir, IklmOrganisasi <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,725 <sup>a</sup>	,776	,201	1,543	,276	3,682	3	29	,023

a. Predictors: (Constant), Motivasi, PengembanganKarir, IklimOrganisasi

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square
1	,725 <sup>a</sup>	,776

a. Predictors: (Constant), Motivasi, PengembanganKarir, IklimOrganisasi

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,295	3	8,765	3,682	,023 <sup>b</sup>
	Residual	69,038	29	2,381		
	Total	95,333	32			

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi, PengembanganKarir, IklimOrganisasi

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
	1 (Constant)	41,229	6,647				6,202	,000	27,634	54,824		
IklmOrganisasi	,316	,156	,018	3,099	,022	-,335	,304	,096	-,018	-,016	,751	1,332
PengembanganKarir	,212	,131	,294	2,617	,017	-,056	,480	,287	,288	,255	,754	1,325
Motivasi	,294	,106	,438	2,762	,010	-,511	-,076	-,441	-,456	-,437	,993	1,007

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model	t	Sig.
1 (Constant)	6,202	,000
IklmOrganisasi	3,099	,022
PengembanganKarir	2,617	,017
Motivasi	2,762	,010

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	41,229	6,647
IklmOrganisasi	,316	,156
PengembanganKarir	,212	,131
Motivasi	,294	,106

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	IklmOrganisasi	,851	1,332
	PengembanganKarir	,854	1,325
	Motivasi	,993	1,007

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			Motivasi	PengembanganKarir	IklmOrganisasi
1	Correlations	Motivasi	1,000	,046	-,085
		PengembanganKarir	,046	1,000	-,495
		IklmOrganisasi	-,085	-,495	1,000
1	Covariances	Motivasi	,011	,001	-,001
		PengembanganKarir	,001	,017	-,010
		IklmOrganisasi	-,001	-,010	,024

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	IklmOrganisasi	PengembanganKarir	Motivasi
1	1	3,993	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,005	29,669	,00	,04	,19	,60
	3	,002	48,371	,07	,51	,80	,15
	4	,001	58,065	,93	,45	,01	,26

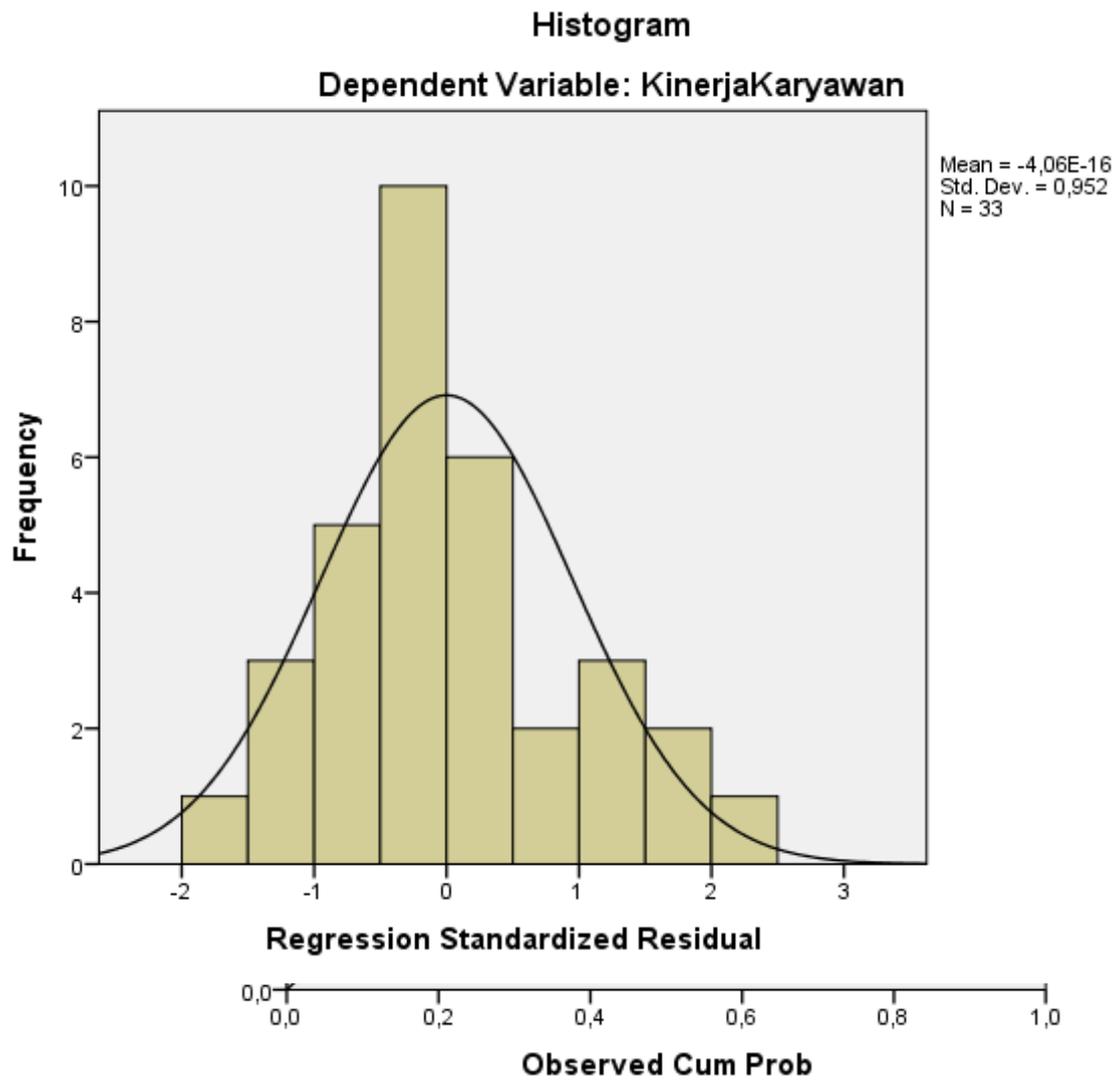
a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

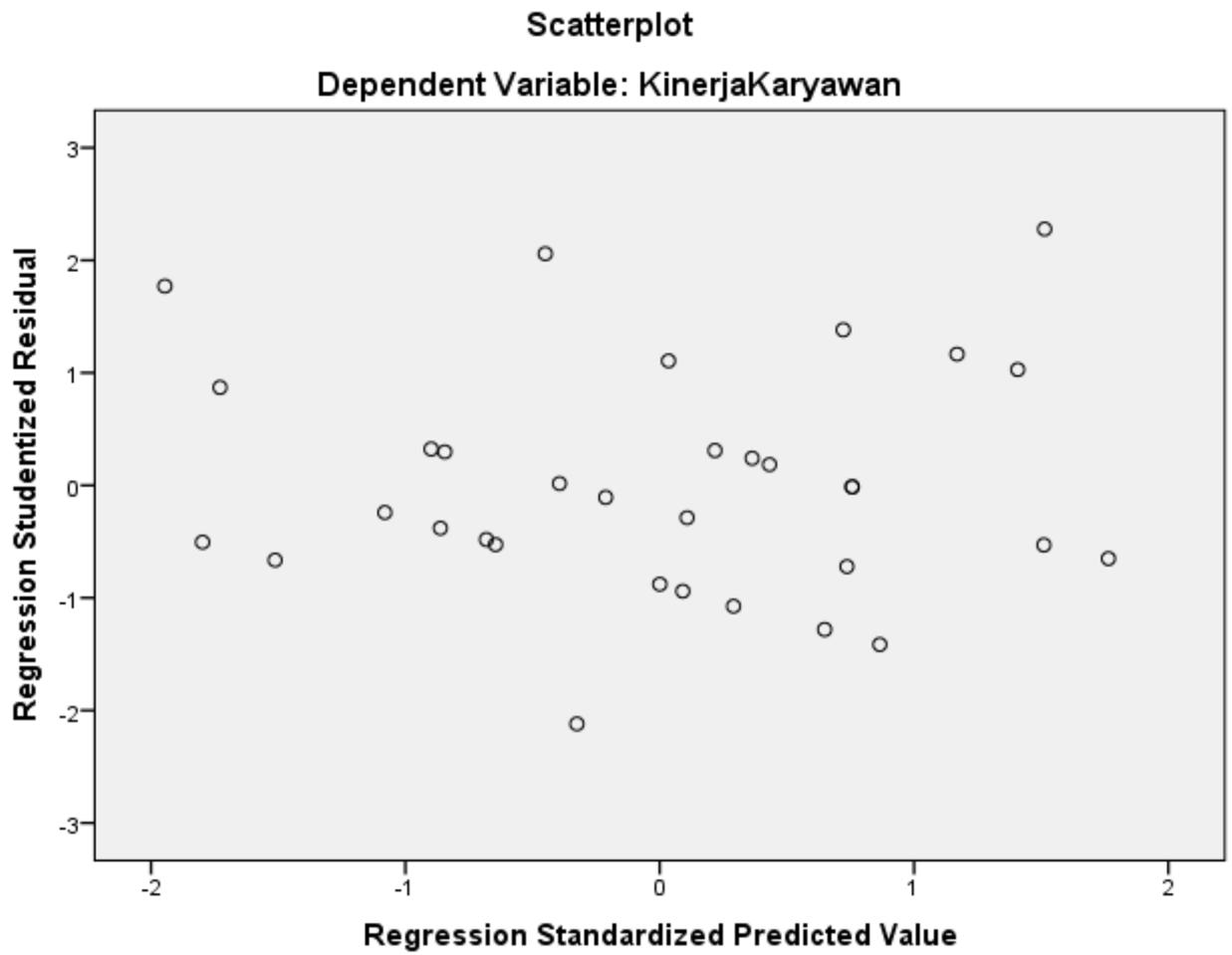
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35,57	38,93	37,33	,906	33
Std. Predicted Value	-1,946	1,764	,000	1,000	33
Standard Error of Predicted Value	,275	,812	,518	,145	33
Adjusted Predicted Value	34,93	39,08	37,31	,934	33
Residual	-3,038	3,295	,000	1,469	33
Std. Residual	-1,969	2,136	,000	,952	33
Stud. Residual	-2,120	2,278	,006	1,014	33
Deleted Residual	-3,522	3,748	,020	1,671	33
Stud. Deleted Residual	-2,266	2,470	,015	1,052	33
Mahal. Distance	,049	7,893	2,909	2,115	33
Cook's Distance	,000	,206	,035	,054	33
Centered Leverage Value	,002	,247	,091	,066	33

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

## Charts





/MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

<b>Notes</b>		
Output Created		29-AUG-2020 08:15:15
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	33
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES_1 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,11
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	786432

a. Based on availability of workspace memory.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,46882454
Most Extreme Differences	Absolute	,129
	Positive	,129
	Negative	-,066
Test Statistic		,129
Asymp. Sig. (2-tailed)		,177 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.