

## **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI TELKOMSEL REGIONAL JAWA BARAT**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Program Studi Magister  
Manajemen**

Soffi Rosyidawaty

Prodi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Telkom  
Soffink@gmail.com

---

### **ABSTRAK**

Pengembangan karir diimplementasikan karena target Telkomsel yang dipaparkan Presiden komisaris yaitu Bapak Alex J Sinaga pada tahun 2017 akan melakukan optimalisasi teknologi jaringan pita lebar *Long Term Evolution* (LTE) pertama di Indonesia maka karyawan Telkomsel dipersiapkan untuk karir jangka panjang, agar perusahaan juga dapat mengetahui minat karir karyawan ke depan melalui program pengembangan karir sehingga karyawan dapat menghasilkan peningkatan kinerja dengan lebih baik yang akan disesuaikan dengan tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, masa kerja, dan prestasi kerja karyawan tepat dan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa baik pengembangan karir dan untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengembangan karir yang terdiri dari promosi (X<sub>1</sub>), pelatihan (X<sub>2</sub>), dan mutasi (X<sub>3</sub>) (Riva'I (2003:124)). Dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah nonprobablity sampling dengan metode random sampling. Responden terdiri dari 60 karyawan Telkomsel Regional Jawa barat yang terdistribusikan ke beberapa divisi diantaranya HRC (*Human Resource Center*), FC (*Finance Center*), CDC (*Community Development Center*), MSC (*Maintenance Service Center*), ISC (*Information System Center*), SUC (*Supply Center*). Teknik analisa data menggunakan teknik analisis deskriptif dan *Path Analysis*.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel pengembangan karir secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik dengan nilai persentase 63.93 %. Secara simultan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara secara parsial menunjukkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di regional jawa barat yang memiliki pengaruh sebesar 72.6 %.

**Kata kunci : Pengembangan Karir, Promosi, Pelatihan, Mutasi, dan Kinerja Karyawan**

---

### **ABSTRACT**

*Career development is implemented because Telkomsel's target presented by President Commissioner Mr. Alex J Sinaga in 2017 will optimize the first Long Term Evolution (LTE) broadband technology in Indonesia so Telkomsel employees are prepared for long-term career, so that the company can also know career interest employees in the future through career*

*development programs so that employees can produce better performance improvements that will be tailored to the level of education, knowledge, skills, employment, and employee performance appropriately and in accordance with the competencies and job qualifications required. The purpose of this study is to find out how good the career development is and to know how significant the influence of career development on employee performance at Telkomsel Regional Jawa Barat.*

*The independent variables in this study are the career development consisting of promotion (X1), training (X2), and mutation (X3) (Riva'I (2003:124)) and the dependent variables are the employee performances. This research is a quantitative research. The sampling technique used in this research is non-probability sampling by random sampling method. The respondents consist of 60 employees of Telkomsel Regional Jawa Barat. The data analysis techniques applied in this study are descriptive analysis technique and path analysis.*

*The results of this study show that career development variables are considered good with the percentage of 63.93 %. Simultaneously, the career development has a significant effect on employee performance, while partially it indicates that career development which has a significant effect on the performance of Telkomsel Regional Jawa Barat with a percentage of 72.6 %.*

**Keywords:** Career Development, Promotion, Training, Mutation, and Employee Performance

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Telkomsel merupakan anak perusahaan dari PT. Telkom Indonesia dengan nilai saham sebesar 65 % dan Singapore Telecom (Singtel) dengan nilai saham 35% yang berdiri pada tanggal 26 Mei tahun 1995. Tekomsel adalah perusahaan yang bergerak di bidang operator jasa telekomunikasi selular dengan basis teknologi GSM (*Global System for Mobile Communication*).



Gambar 1.1 Logo PT. Telkomsel

(Sumber : [www.telkomsel.com](http://www.telkomsel.com))

Diakses pada tanggal 03 Januari 2017

Telkomsel memiliki sejarah yang cukup singkat untuk menjadi operator GSM terkemuka di Indonesia, yaitu :

- a. Oktober 1993 Menparpostel menugaskan Telkom untuk membuat sebuah Pilot Project GSM di pulau Batam.
- b. November 1993 diimplementasikan Pilot Project oleh PT Telkom di pulau Batam dan Bintan.
- c. 31 Desember 1993 proyek GSM beroperasi dan merupakan awal komunikasi pertama antar ponsel di pulau Batam dan Bintan.
- d. 24 Agustus 1994 Telkom dan Indosat memperoleh izin prinsip mengoperasikan sistem GSM.
- e. 1 November 1994 pembentukan perusahaan BUMN antara PT. Telkom dan PT. Indosat.

- f. 26 Mei 1995 resmi berdiri Telkomsel sekaligus menandai beroperasinya layanan GSM di Jakarta dan sekitarnya.
- g. 11 Maret 1996 status BUMN berubah menjadi PMA dengan bergabungnya PTT Telecom Netherlands (KPN Belanda) dan PT Setdco Megacell Asia.
- h. 29 Desember 1996 jangkauan Telkomsel seluas 27 propinsi dan dilebih dari 340 kota kabupaten di seluruh Indonesia.
- i. 20 April 2011 Telkomsel meraih 100 juta pelanggan.
- j. 8 Oktober 2013 di Bali, Telkomsel melakukan peluncuran jaringan 4G LTE. Jaringan Telkomsel 4G LTE dioperasikan pada frekuensi 1800 MHz.
- k. Konsumsi layanan data di jaringan Telkomsel naik sekitar 110% selama tahun 2015.
- l. Di tahun 2016, penambahan 13.000 BTS (*Base Transceiver Station*)*broadband*
- m. Di 2017 telkomsel melakukan optimalisasi teknologi jaringan pita lebar *Long Term Evolution* (LTE).

Sejak berdiri pada tahun 1995, Telkomsel secara konsisten melayani negeri, menghadirkan akses telekomunikasi kepada masyarakat Indonesia yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Saat ini Telkomsel adalah operator selular terbesar di Indonesia dengan market share sebesar 40% dan memiliki jaringan terluas yang mampu menjangkau lebih dari 95% populasi Indonesia di seluruh penjuru nusantara untuk melayani kebutuhan komunikasi berbagai lapisan masyarakat mulai dari kawasan perkotaan, ibukota kecamatan, daerah perintis, hingga desa perbatasan negeri, baik di gugusan pulau kecil ataupun di hutan pedalaman.

Secara konsisten Telkomsel telah mengimplementasikan *roadmap* teknologi selular, mulai dari 3G, HSDPA, HSPA+, serta menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan mobile 4G LTE di Indonesia yang akan memberikan pelanggan akses yang lebih cepat di dalam menikmati layanan data serta memungkinkan penerapan teknologi selular dalam skala yang lebih besar, seperti untuk pengembangan kota pintar (*smart city*).

### Visi

Telkomsel mempunyai visi Menjadi penyedia layanan dan solusi *mobile digital lifestyle* kelas dunia yang terpercaya.

### Misi

Telkomsel mempunyai Misi memberikan layanan dan solusi *mobile digital* yang melebihi ekspektasi pelanggan, memberikan nilai tambah kepada para stakeholders, dan mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa.

### Budaya Organisasi

*The Telkomsel Way* adalah sebuah sistem keyakinan (*belief system*) yang akan terus menerus dibangun dan dikembangkan sebagai budaya perusahaan Telkomsel untuk mengantarkan Telkomsel selalu menjadi pemenang (*The Winner*) dengan pertumbuhan yang kompetitif dan berkelanjutan. *The Telkomsel Way* dibangun dari tiga bagian, yaitu :



Gambar 1.2 Budaya organisasi *The Telkomsel Way*

(Sumber : PT. Telkomsel, 2017)

1. *Philosophy to be the Best*, merupakan keyakinan dasar (*basic belief*) yang berisi filosofi-filosofi dasar bagi setiap insan Telkomsel untuk menjadi insan terbaik melalui perilaku-perilaku Integrity, Respect, Enthusiasm, Loyalty dan Totality. Keyakinan dasar ini merupakan esensi budaya perusahaan yang melandasi nilai-nilai dan perilaku setiap insan Telkomsel dalam mencapai yang terbaik.
2. *Principles to be the Star*, untuk mengimplementasikan perilaku-perilaku "Always The Best", insan-insan Telkomsel membutuhkan prinsip-prinsip dasar yaitu *SOLID*, *SPEED* dan *SMART*. Nilai-nilai inti ini akan membentuk pola pikir dan pola perilaku insan Telkomsel dalam membangun dan mengembangkan diri menjadi insan bintang.
3. *Practices to be the Winner*, ketika insan-insan Telkomsel telah menerapkan perilaku nilai-nilai *GREAT* dan prinsip *Solid-Speed-Smart*, maka munculah *great people*. Great people inilah yang mampu melahirkan *great strategy* dan pada akhirnya menelurkan *great innovation*.

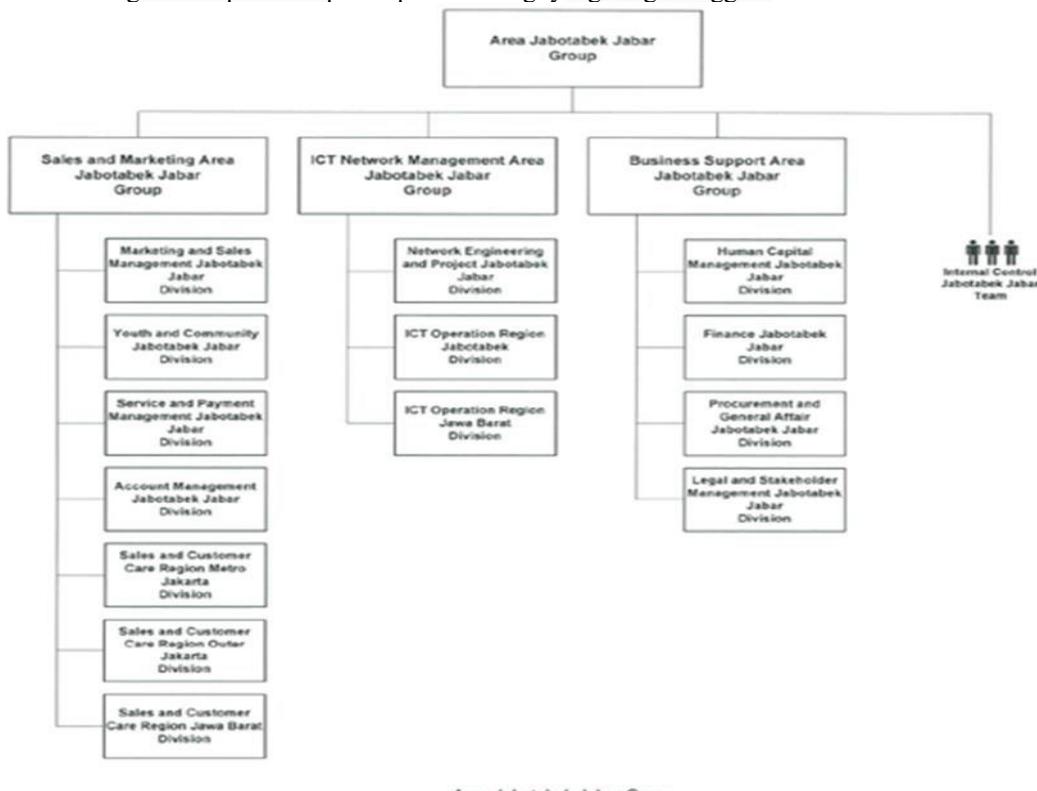
### Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai tujuan. Dalam menjalankan fungsi operasional di seluruh wilayah Indonesia, PT. Telkomsel membagi menjadi 4 area operasional yaitu :

1. Area 1 Sumatera
2. Area 2 Jabotabek Jabar (Termasuk Regional Jawa barat yang diteliti)
3. Area 3 Jawa Bali
4. Area 4 Pamasuka

Area 2 Jabotabek Jabar adalah area yang dijadikan barometer dalam bisnis Telkomsel, itu karena Area 2 Jabotabek Jabar memiliki :

- a. Kontribusi pendapatan terbesar
- b. Daerah operasi kota-kota besar dan ibu kota negara Republik Indonesia
- c. Tingkat kompetisi industri telekomunikasi yang sangat tinggi
- d. Tingkat kompleksitas penerapan teknologi yang sangat tinggi



Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar

(Sumber : PT. Telkomsel, 2017)

### Profil Telkomsel Regional Jawa Barat

Telkomsel Regional Jawa Barat bertempat di Jl. Soekarno Hatta 707 Bandung, yang merupakan unit organisasi pelaksana operasional yang berlokasi di wilayah / lokasi dari unit - unit bisnis yang diberikan dukungan fungsi SDM dan layanan SDM. Unit - unit bisnis didalamnya antara lain : HRC (Human Resource Center), FC (Finance Center), CDC (Community Development Center), MSC (Maintenance Service Center), ISC (Information System Center), dan SUC (Supply Center). Semua divisi tersebut berada di bawah kewenangan HR Center yang juga diawasi langsung oleh Direktur *Human Capital* dan *General Affairs*.

#### 1.2 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan merupakan suatu bentuk dari organisasi yang mempunyai berbagai tujuan. Tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai melalui pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan dalam keberhasilan suatu perusahaan guna mencapai tujuannya, baik itu untuk perusahaan berskala besar maupun perusahaan berskala kecil. Husnan (2001:94) mengungkapkan agar suatu perusahaan dapat dikelola dengan baik dan dapat mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka perusahaan tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

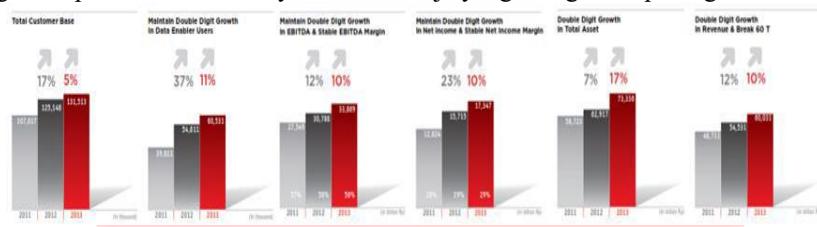
Melihat pentingnya sumber daya manusia di dalam menunjang keberhasilan perusahaan, maka karyawan perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan perusahaan.

Salah satu gambaran mengenai kinerja karyawan yang dapat ditunjukkan oleh Telkomsel adalah melalui penilaian kinerja yang diukur melalui penyelesaian tugas karyawan secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja karyawan telkomsel yang sudah di tetapkan direksi dan tercantum pada KD. Telkomsel No.013/HR.00/DU-00/III/2016 yaitu berdasarkan suatu pernyataan mengenai sasaran kerja yang hendak dicapai yang telah ditargetkan oleh seorang karyawan dalam satu periode dan disepakati oleh atasannya yang disebut dengan SKI (Sasaran Kerja Individu). Presiden komisaris yaitu Bapak Alex J Sinaga memaparkan untuk target Telkomsel pada tahun 2017 Melakukan optimalisasi teknologi jaringan pita lebar *Long Term Evolution* (LTE) pertama di Indonesia, maka dari itu Telkomsel harus mempersiapkan seluruh karyawan-karyawan yang berkompensasi termasuk karyawan Telkomsel Regional Jawa Barat sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang bagus dalam optimalisasi jaringan *LTE* melalui divisi sumber daya manusia dengan melakukan pendekatan dalam pengelolaan penerapan pengembangan karir (*career development*) untuk mencapai tujuan organisasi.

Melalui program pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan agar mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah.. Sebagai perusahaan yang besar, Telkomsel telah mengimplementasikan pengembangan karir (*career development*). Divisi untuk pengembangan karir berada dibawah naungan *People Development Group* yang terdiri atas beberapa Divisi, antara lain adalah *Talent Management and Leadership Development Division* dan *Learning Development and Knowledge Management Division* yang dapat mendorong seluruh karyawan-karyawan yang ada di dalamnya untuk menjadi orang-orang yang hebat dan dapat membangun Telkomsel menjadi perusahaan yang luar biasa sesuai dengan motonya, *great company, great people and great values*. Sehingga dalam penulisan ini akan diteliti seberapa besar pengaruh pengembangan karir yang telah diterapkan oleh Telkomsel terhadap kinerja karyawan pada Regional Jawa Barat. Dengan penerapan pengembangan karir, apakah Telkomsel akan menciptakan suatu lingkungan dan juga infrastruktur yang dapat mendukung lahirnya orang-orang yang hebat, khususnya karyawan penempatan di regional. Karena Telkomsel akan melakukan berbagai upaya untuk memelihara dan mengembangkan sumber daya manusianya. Maka pengembangan karir ini dilakukan sebagai misi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Telkomsel sangat berharap seluruh karyawan mempunyai kinerja yang tinggi bahkan karyawan yang berada di regional jawa barat, karena semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka kinerja perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga Target Telkomsel pada tahun 2017 untuk optimalisasi *LTE* dapat didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik. Penelitian ini memfokuskan pada karyawan Telkomsel yang berlokasi di wilayah Jawa barat atau Regional Jawa barat. Penelitian dilakukan di regional jawa barat dimaksudkan untuk mengetahui apakah pengembangan karir yang di terapkan oleh telkomsel sudah berdampak nyata di Regional khususnya Jawa Barat.

Seluruh pegawai diharapkan mampu lebih meningkatkan kinerjanya yang berujung pada pencapaian kinerja perusahaan yang telah ditetapkan,jika kita lihat *growth* beberapa parameter pencapaian kinerja Telkomsel dari enam item, lima item mengalami penurunan dan hanya satu item saja yang mengalami peningkatan.



Gambar 1.4 Achievement Telkomsel Tahun 2015

(Sumber : Annual Report Telkomsel, 2016)

Maka berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Telkomsel Regional Jawa barat**

### 1.3 Perumusan Masalah

Pengembangan karir diimplementasikan karena target Telkomsel yang dipaparkan Presiden komisaris yaitu Bapak Alex J Sinaga pada tahun 2017 akan melakukan optimalisasi teknologi jaringan pita lebar *Long Term Evolution (LTE)* pertama di Indonesia maka karyawan Telkomsel dipersiapkan untuk karir jangka panjang, agar perusahaan juga dapat mengetahui minat karir karyawan ke depan melalui program pengembangan karir sehingga karyawan dapat menghasilkan peningkatan kinerja dengan lebih baik yang akan disesuaikan dengan tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, masa kerja, dan prestasi kerja karyawan tepat dan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan.

Berdasarkan Paparan tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa baik pengembangan karir di Telkomsel Regional Jawa barat?
2. Adakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui seberapa baik pengembangan karir di Telkomsel Regional Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan Praktis Penelitian ini diharapkan berguna bagi :

- a. Institusi Pendidikan
  1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan dalam pengambilan suatu kebijakan yang menyangkut kepentingan institusi pendidikan.
  2. Menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama dan menjadikan wawasan luas bagi pembaca atau orang lain.
- b. Perusahaan

Diharapkan dapat digunakan sebagai referensi serta memberikan pengetahuan tambahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan

menambah wawasan terutama PT Telkomsel dalam masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan karir pada perusahaan.

### 1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada kinerja karyawan Telkomsel Regional Jawa barat melalui pengembangan karir karyawan yang telah di implementasikan oleh Telkomsel yang terdapat pada Keputusan Direksi 2002. Penelitian ini dapat menentukan dan menganalisis kinerja karyawan apakah sesuai atau tidak dan dapat memberikan dampak yang sangat positif bagi pengembangan karir karyawan serta pengembangan perusahaan untuk mencapai target optimalisasi teknologi jaringan pita lebar *Long Term Evolution* (LTE) pertama di Indonesia pada tahun 2017 yang telah dipaparkan Presiden komisaris yaitu Bapak Alex J Sinaga.

Penelitian ini mengambil lokasi di kantor Telkomsel Regional Jawa Barat yang beralamatkan di Jalan Soekarno Hatta No. 707, Sumurbandung, Jatisari, Buahbatu. Fokus objek kajian tertuju pada seluruh karyawan Telkomsel dan khususnya pada karyawan di *Human Resources Division* Regional Jawa Barat. Ruang lingkup respondennya seluruh departemen yang ada di Telkomsel Regional Jawa Barat yang terdiri dari HRC (Human Resource Center), FC (Finance Center), CDC (Community Development Center), MSC (Maintenance Service Center), ISC (Information System Center), dan SUC (Supply Center). Waktu dan periode penelitian ini bermula pada bulan September 2016 dan ditargetkan selesai pada bulan Februari 2017.

### 1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari lima bab beserta sub-sub babnya, yang diuraikan sebagai berikut :

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan. Bab ini adalah gambaran awal dari apa yang akan dilakukan dalam penelitian.

#### BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Berisi tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan di dalam penelitian ini, yang dikutip dari beberapa literatur maupun jurnal terkait dengan pengembangan karir dan kinerja karyawan.

#### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang desain penelitian, metode pengumpulan data, responden, teknik pengambilan data, skala pengukuran, pengujian instrumen dan variabel, serta metode analisis data.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan hasil penelitian, berupa gambaran umum untuk menjawab permasalahan penelitian, sampai dengan diskusi atas hasil dari analisis yang didapatkan.

#### BAB V PENUTUP

Bab ini Berisi tentang risalah hasil penelitian, meliputi kesimpulan, saran bagi manajemen perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya, serta berisi tentang kekurangan pada penelitian ini.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUNGAN PENELITIAN

### 2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

Bab kedua tesis ini berisi tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan di dalam penelitian ini, yang dikutip dari beberapa *literature* maupun jurnal terkait dengan pengembangan karir dan kinerja karyawan.

#### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 2006:3). Manajemen sumber daya manusia itu merupakan

aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu atau karyawan (Mangkunegara, 2000:2). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan serta pengembangan individu pegawai. Sejalan dengan pendapat tersebut, Buchari Zainun mendefinisikan manajemen sebagai berikut

“Manajemen merupakan suatu kegiatan, kemampuan dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan bantuan manusia dan menggunakan sarana yang tersedia. Jadi manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri” (Zainun, 2001:17).

Kegiatan manajemen dilakukan dengan menggunakan bantuan manusia dengan didukung sarana dan prasarana yang tersedia. Manajemen tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia yaitu aktivitas manusia dan manajemen sumber daya manusia itu sendiri adalah manajemen yang mengaturnya. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 1994:4). Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pokok utama dalam mengelola manusia. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia berupa pengembangan karir yang terdiri dari beberapa program yang dirancang berupa pelatihan, promosi, mutasi, *in house training* dan lain-lain.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat terlihat bahwa salah satu ukuran keberhasilan manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan karir. Untuk itu penting para pemimpin perusahaan memperhatikan program-program pengembangan karir, agar visi perusahaan tercapai secara efektif karena dikelola bersama-sama dengan karyawan yang kompeten dibidangnya dan puas dalam menjalankan pekerjaan.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Para ahli mendefenisikan kinerja dengan pandangan yang berbeda-beda, tetapi pada dasarnya kinerja berkaitan dengan hasil kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ada beberapa kinerja karyawan dari beberapa *literature*:

1. Menurut Simamora (2006:339) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.
2. Mathis dan Jackson (2006:378) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.
3. Rivai (2005:15) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.
4. Nawawi (2006:63) menyatakan bahwa kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.
5. Prawirosentono (2008:2) menyatakan bahwa kinerja atau dalam bahasa inggris adalah *performance*, yaitu : hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

6. Jansen (2001:64) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan fokus utama dalam perusahaan. Hal ini dapat diperhatikan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja dari pembahasan teori-teori diatas dari berbagai sumber dapat diambil suatu garis besar, bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan untuk memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pada dasarnya seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu kinerja yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh karyawan tersebut, selain itu kinerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, maka hal terpenting yang perlu dipahami adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Mangkunegara (2002:67) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yang akan dijelaskan pada halaman berikutnya:

1. Faktor Kemampuan
2. Faktor Motivasi
3. Keterbatasan Waktu

Dari uraian yang disampaikan oleh Mangkunegara, ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan perusahaan jika karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

c. Indikator Kinerja

Kinerja karyawan merupakan fokus utama dalam perusahaan. Hal ini dapat diperhatikan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu. Jansen (2001:64) dalam Dessler (2010:329) menyatakan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang berupa akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas yang terdiri dari kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
4. Kepercayaan adalah tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya.
5. Ketersediaan adalah tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
6. Kebebasan adalah sejauhmana pekerjaan bisa dilakukan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

Penilaian kinerja yang baik mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, terdapat beberapa elemen kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006:378) yang akan dijelaskan dihalaman berikutnya:

1. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.
4. Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.
5. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai indikator kinerja yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan persamaan yang menyatakan bahwa kinerja karyawan ditunjukkan dari kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan serta kemampuan bekerjasama. Sedangkan indikator kinerja yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil dan pengetahuan tentang pekerjaan

d. Aspek Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu operusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Maka untuk menilai itu semua akan dijelaskan aspek-aspek yang perlu dinilai dalam penilaian kinerja karyawan adalah seperti yang diuraikan sebagai berikut Gorda (2004:98) :

1. Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Kesetiaan (*loyalitas*) karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi.
3. Kreatifitas karyawan, yaitu merupakan sikap dan perilaku karyawan di dalam menggunakan kemampuan berfikir yang rasional ke arah mencari berbagai alternatif di dalam memecahkan berbagai masalah.
4. Kinerja karyawan, dititik beratkan terhadap hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam uraian pekerjaan.
5. Kerjasama, dititik beratkan pada kesediaan untuk bekerjasama dengan para karyawan yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab serta kesediaan untuk memotivasi karyawan lain untuk bekerjasama.
6. Kedisiplinan, dititik beratkan pada penilaian terhadap ketataan dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dikeluarkan oleh perusahaan serta pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan uraian pekerjaan.
7. Kepemimpinan, dititik beratkan pada penilaian terhadap kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan tugas dan tanggung jawab disamping mampu membimbing dan menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan secara iklas.
8. Kecerdasan, dititik beratkan pada penilaian terhadap kecerdasan karyawan yang menyangkut aspek kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan dalam mengubah kendala menjadi peluang.

Aspek-aspek penilaian kinerja yang dipaparkan diatas merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Seorang karyawan yang telah dinilai dan telah memperoleh penempatan atau penugasan pada suatu jabatan atau pekerjaan tertentu maka dapat menyelesaikan penugasannya dengan baik, karyawan tersebut akan mengerahkan segala perangkat yang ada dalam dirinya yang berupa kepandaian, bakat, kemampuan, harapan, tenaga phisik, keterampilan atau keahlian dan sebagainya. Maka penyelesaian akhir dari pelaksanaan suatu tugas apakah akan berkualifikasi tinggi atau rendah, besar atau kecil, banyak atau sedikit, dan baik atau buruk, maka Sedarmayanti

(2007:369) menyatakan ada beberapa dimensi yang harus diikuti dalam penilaian kinerja yaitu :

1. *Quantity of work* (banyaknya pekerjaan)
2. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)
3. *Job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan)
4. *Creativeness* (kreativitas)
5. *Cooperation* (kerjasama)
6. *Dependability* (dapat diandalkan)
7. *Initiative* (inisiatif)
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi)

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik penilaian kinerja mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya.

e. Tujuan Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan perusahaan, penilaian kinerja tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bertujuan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Dan bagi perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekruitment, seleksi, program pengembangan karir, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain. Maka menurut Rivai (2005:52) tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk :

1. Meninjau ulang kinerja masa lalu.
2. Memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.
3. Memeriksa kemampuan organisasi.
4. Memeriksa kemampuan individu karyawan.
5. Menyusun target masa depan.
6. Melihat prestasi seseorang secara realistik. Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi.
7. Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji sepadan dengan apa yang berlaku secara umum.
8. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat.
9. Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan.
10. Memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi.
11. Memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik-teknik penilaian yang tidak berat sebelah.
12. Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan.
13. Memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan wewenang dan tanggung jawab satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi.
14. Menghilangkan atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratas dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan organisasi dan pindah ketempat kerja yang lain. Apabila dapat teratas dengan baik akan meningkatkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan

sendiri.

15. Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi tergantung dari seberapa sukses organisasi menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis.

16. Mengetahui latihan yang diperlukan

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja secara individual sebagaimana dikemukakan menurut Rivai (2005:54) adalah :

1. Pimpinan memerlukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat keputusan dibidang sumber daya manusia di masa yang akan datang.
2. Pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karir dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan.
3. Untuk pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara individu, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Keputusan administratif, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja individual, pemutusan hubungan kerja, dan mengidentifikasi yang buruk.
5. Untuk menetapkan standar kinerja per individu karyawan.
6. Dokumentasi yaitu meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi, keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.
7. Organisasi yang meliputi : perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
8. Untuk menetapkan sasaran kinerja per individu karyawan.
9. Untuk meningkatkan kinerja karyawan masa depan.
10. Untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi.
11. Untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi berprestasi, motivasi keberhasilan, kepuasan kerja, etos kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan
12. Untuk mengetahui tingkat prestasi masa lalu dan potensi kedepan
13. Sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan.
14. Sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius dan mengambil langkah-langkah korektif.
15. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan.
16. Untuk menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
17. Mengembangkan dan menetapkan kompetensi kerja.
18. Untuk memperoleh data yang pasti, sistematis dan factual dalam penentuan nilai sesuatu pekerjaan.
19. Untuk memperoleh keadilan dan sistem pengupahan.
20. Menghilangkan dan mengurangi keluhan karyawan.

Tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan. Menurut Simamora (2006:344), tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

### 1. Tujuan evaluasi

Hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis evaluasi reguler terhadap kinerja anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan dan seterusnya berpijak pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan - keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

### 2. Tujuan pengembangan

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat pula digunakan untuk memudahkan pengembangan karir karyawan. Dalam pendekatan pengembangan, seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Dalam sebuah perusahaan haruslah sering mengevaluasi kinerjanya, karena dengan melakukan evaluasi kinerja, suatu perusahaan akan menjadi baik dan agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan tersebut akan semakin baik dan akan dapat terus unggul.

### 2.1.3 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 (2008:243) 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 (2007:5) mendefinisikan pengembangan karir sebagai rangkaian aktivitas (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang.
3. Menurut Mathis-Jackson (2006:342) mengemukakan bahwa pengertian karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.
4. Menurut Rivai (2003:290) 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 (1994:177) menyatakan bahwa *career planning and development is the movement 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 (2007:142) 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, kepuaan 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. Indikator Pengembangan Karir

Perusahaan pasti menginginkan sumber daya manusia atau karyawannya dapat bekerja lebih efektif, efisien, dan mempunyai kinerja yang baik, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dan meningkatkan nilai perusahaan secara optimal. Untuk itu perusahaan harus membekali karyawannya dengan pengetahuan dan keterampilan yang cukup, untuk memperoleh kinerja yang memuaskan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan memberikan pelatihan dan program pengembangan karir seperti pemberian promosi, pelatihan dan mutasi. Dengan program tersebut diharapkan para karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi karyawan dalam suatu perusahaan harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang dapat mencapai keseimbangan antara kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan, sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Dalam kaitan ini indikator harus dilihat dalam penyusunan suatu program pengembangan karir, adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Riva'I (2003:124) adalah sebagai berikut :

##### 1. Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematik 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 (2006:276) 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 diintgrasikan 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 dibutukan 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 sumber 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, manejer 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 manejer 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.

Pada dasarnya pelatihan itu merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja, munculnya kondisi-kondisi baru dalam dunia bisnis sangat mendorong pemimpin organisasi/perusahaan untuk terus memperhatikan dan menyusun program pelatihan yang kontinyu serta semantap mungkin Sumidjo (2005:20). Maka dari itu pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi perusahaan. Beberapa manfaat nyata yang ditangguk dari program pelatihan menurut Simamora (2006:278) adalah :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.

6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun perusahaan. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam pengembangan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun, banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekitarnya program dijalankan secara benar.

Untuk menjalankan program pelatihan diperlukan suatu perencanaan yang baik, sistematis dan terarah sehingga hasil dari program ini dapat memberi masukan positif bagi perusahaan. Selain itu karena biaya untuk melakukan program pelatihan cukup besar, maka program pelatihan karyawan harus berhasil dan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan agar biaya yang dikeluarkan tidak terbuang percuma. Ada beberapa program-program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan Decenzo & Robbins (1999:230):

*The most popular training and development methods used by organization can be classified as either on-the-job training. In the following pages, we will briefly introduce the better known techniques of each category.*

1. Metode praktis (*on the job training*)

Teknik-teknik *on the job* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru langsung dengan seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktik adalah sebagai berikut:

- a. Rotasi jabatan
- b. Latihan instruksi pekerjaan
- c. Magang (*apprenticeships*)
- d. Coaching
- e. Penugasan sementara

2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Teknik-teknik *off the job*, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

- a. Metode studi kasus
- b. Kuliah
- c. Studi sendiri
- d. Program computer
- e. Komperensi
- f. Presentasi

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan keterampilan utama yang berbeda. Maka pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

## 2. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang. Promosi jabatan menurut Hasibuan (2003:173) 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 (2005:113). Promosi ini mempunyai Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (1999:34) berikut adalah dasar-dasar promosi :

1. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan).
2. Kecakapan (keahlian atau kecakapan)
3. 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 (1999:587), manfaat dari promosi jabatan akan dijelaskan di halaman berikutnya :

1. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
2. 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.
3. 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. Dan menurut Hasibuan (2003:67), terdapat 4 jenis promosi jabatan, yaitu promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil dan promosi kering. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Promosi kecil adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.
2. Promosi kering adalah seorang karyawan dinaikkan jabatannya yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Maka jika karyawan ingin mendapatkan promosi dari perusahaan harus memenuhi persyaratan promosi. Persyaratan promosi untuk

setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan/lembaga masing-masing. Menurut Siagian (2009:54), syarat-syarat promosi pada umumnya sebagai berikut :

1. Pengalaman

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

2. 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.

3. Loyalitas

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

4. 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.

5. 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.

6. Kepandaian bergaul

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

7. Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

8. 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 (1997:70) :

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
3. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu karyawan terhadap pekerjaannya
4. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
5. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
6. 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. Disini akan dipaparkan macam-macam mutasi menurut Hasibuan (1997:54) mutasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam antara lain :

- a. Mutasi karena keinginan perusahaan, dengan pertimbangan sebagai berikut:
  1. Kemampuan
  2. Kecakapan
  3. Sikap
  4. Disiplin karyawan
- b. Mutasi karena permintaan karyawan sendiri, dengan alasan sebagai berikut:
  1. Keluarga
  2. Kesehatan
  3. Kerja sama

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 Tanjung dan Rahmawati (2003:54), 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 kekurangmampuan atau kekurangcakapan mereka
- d. Memberikan motivasi kepada karyawan
- e. Mengatasi rasa bosan karyawan pada pekerjaan, jabatan, dan tempat kerja yang sama.

### c. 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. Maka faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan menurut Siagian (2006:215) 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.

d. 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 Rivai (2004:290), 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 (2009:228) 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.

#### e. Model Pengukuran Pengembangan Karir

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan, agar mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat akan berpengaruh langsung pada peluang bagi karyawan untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan.

Sejalan dengan teori dan pendapat para ahli yang dikemukakan diatas maka dalam penulisan tesis hanya diambil teori pengembangan karir yang dianggap relevan dengan penelitian, yaitu teori menurut Rivai (2004:291) yang mengemukakan ada dimensi yang diikuti masing-masing dengan indikatornya yakni dimensi Prestasi Kerja dijabarkan menjadi 2 indikator penelitian yakni promosi dan mutasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan sebagai acuan dalam penelitian saat ini, dapat dilihat pada Tabel 2.1

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

N o	Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun	Tujuan, Kesimpulan
1.	<b>Judul :</b> Analisis Pengembangan Karir Pegawai pada PT. Bank "X" Cabang Pasar Minggu Jakarta <b>Variabel :</b> Pengembangan Karir <b>Penulis :</b> Agus Kabul Tjahjono <b>Tahun :</b> 1997	<p>Penelitian tersebut bertujuan untuk mengkaji sistem pengembangan karir pegawai yang ada di PT. Bank "X" Cabang Pasar Minggu dan memberikan saran pemecahan masalah dalam menentukan kebijaksanaan pengembangan karir yang akan dilakukan perusahaan.</p> <p>Metode yang digunakan dalam studi ini adalah membandingkan perbedaan antara kenyataan dengan yang diharapkan perusahaan sebagai dasar untuk melihat kekuatan manajemen dan kelemahan yang ada dalam pengembangan karir pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara, yang selanjutnya dianalisa untuk menjawab pertanyaan yang dirumuskan serta memecahkan masalah.</p> <p>Hambatan yang dihadapi perusahaan antara lain masih terbatasnya kesempatan mutasi serta lamanya jabatan yang diduduki oleh pegawai, hal ini antara lain disebabkan penempatan pegawai yang kurang tepat, pertimbangan mutasi yang belum didasarkan pada prestasi kerja, prestasi dan potensi pegawai belum dimanfaatkan dalam mutasi pegawai, belum adanya kebijaksanaan mutasi, belum dibuatnya rencana mutasi dan pengembangan karir, prestasi dan kepuasan kerja yang belum optimal, serta belum dimanfaatkannya kartu data pegawai untuk pengembangan karir.</p> <p>Persamaan penelitian Agus Kabul Tjahjono dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu</p>

		sama-sama mengkaji mengenai pengembangan karir karyawan pada suatu perusahaan. Perbedaan penelitian oleh Agus Kabul Tjahjonodengan penelitian yang penulis lakukan yaitu menggunakan pengumpulan datanya dilakukan dengan cara observasi dan wawancara sedangkan penulis menggunakan kuesioner.
2.	<b>Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun</b>	<b>Tujuan, Kesimpulan</b>
	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Polonia di Medan</p> <p><b>Variabel :</b> Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai</p> <p><b>Penulis :</b> Burlian</p> <p><b>Tahun :</b> 2005</p>	<p>Terjadinya perubahan struktur dari Stasiun Karantina Ikan Kelas I Polonia Medan menjadi Balai Karantina Ikan Polonia Medan, banyak memberikan peluang dan kesempatan terhadap peningkatan karir pegawai, namun belum diketahui sampai sejauh mana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini diamati bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan Polonia Medan tersebut.</p> <p>Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus yang berbentuk desain kausal asimetris yang bersifat deskriptif eksploratif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Balai Karantina Ikan Polonia sebanyak 26 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuisioner, interview dan studi dokumentasi dengan menggunakan pengukuran Skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana yang diolah dengan menggunakan SPSS 22 yang meliputi pengujian hipotesis dan uji parsial dengan tingkat kepercayaan 95%.</p> <p>Berdasarkan hasil uji Determinan diperoleh bahwa variabel pengembangan karir dapat menjelaskan 64,2% terhadap kinerja pegawai. Sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan Polonia, terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karir yang diterapkan oleh manajemen Balai Karantina Ikan Polonia Medan sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai yang terlihat melalui dedikasi, loyalitas dan prestasi pegawai.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada balai karantina ikan polonia Medan, yang menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karir yang diterapkan oleh pimpinan Balai Karantina</p>

		Ikan Polonia Medan sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai yang telihat melalui dedikasi, loyalitas, dan prestasi pegawai. Persamaan penelitian oleh Burlian dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sama-sama mengkaji mengenai pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan dan beberapa indikator kinerja yang diteliti melalui prestasi kerja. Perbedaan penelitian oleh Burlian dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu alat analisisnya, penulis melakukan dengan <i>path analysis</i> sedangkan Burlian dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana.
3.	<b>Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun</b>	<b>Tujuan, Kesimpulan</b>
	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Kaaryawan di PT Pos Indonesia</p> <p><b>Variabel :</b> Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan</p> <p><b>Penulis :</b> Annisa Rahmanita</p> <p><b>Tahun :</b> 2015</p>	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero). Penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner terhadap 40 karyawan yang menjadi responden. Hasil dari kuesioner akan digunakan sebagai data utama untuk diolah dengan menggunakan regresi sederhana untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel yang diteliti.</p> <p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir termasuk dalam kategori cukup tinggi dan Kinerja Karyawan juga tergolong dalam kategori tinggi. Dari hasil pengolahan data menggunakan Software SPSS for Windows Version 16.00, diperoleh regresi sebesar 0,456. Hal ini juga diperkuat dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,443. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti semakin tinggi pengembangan karirnya maka semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan data tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat antara Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero). Artinya apabila pengembangan karir karyawan tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi begitu pula sebaliknya.</p> <p>Persamaan penelitian oleh Annisa Rahmanita dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sama-sama mengkaji mengenai pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan dan beberapa indikator kinerja dan teori pengembangan karir yang diteliti.</p>

4.	Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun	Tujuan, Kesimpulan
	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT XYZ Bogor)</p> <p><b>Variabel :</b> Pengembangan Karir dan Peningkatan Kinerja Karyawan</p> <p><b>Penulis :</b> Reza Maulana Oktavianto</p> <p><b>Tahun :</b> 2010</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pelaksanaan pengembangan karir pada PT XYZ, mengidentifikasi sistem peningkatan kinerja pada PT XYZ, dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT XYZ. Informasi dan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer (wawancara dan kuesioner) dan sekunder (studi literatur, internet dan hasil penelitian terdahulu). Pengambilan contoh dilakukan dengan menggunakan metode quota sampling. Uji validitas kuesioner dilakukan dengan dengan uji product Moment Pearson dan uji reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha. alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dan rataan tertimbang. Pengolahan data menggunakan Microsoft Excel 2007, Minitab 15 dan SPSS 16.Berdasarkan persepsi karyawan bahwa sistem pengembangan karir (kompetensi dan kualifikasi) yang diterapkan PT XYZ Bogor sudah dilaksanakan dengan baik. Sistem peningkatan kinerja berdasarkan pengetahuan, keterampilan, motivasi dan peran yang diterapkan PT XYZ Bogor telah dilaksanakan dengan baik. Pengembangan karir yang telah diterapkan PT XYZ Bogor memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Faktor kualifikasi pada pengembangan karir mendominasi pengaruh terhadap peningkatan kinerja dan diikuti oleh faktor kompetensi</p> <p>Persamaan penelitian oleh Reza Maulana Oktaviantodengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sama-sama mengkaji mengenai pengembangan karir dan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Namun berbeda pada indikator peningkatan kinerja karyawan.</p>
5.	Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun	Tujuan, Kesimpulan
	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Telkom Malang)</p> <p><b>Variabel :</b> Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan</p> <p><b>Penulis :</b> Ita Rifiani Permatasari</p> <p><b>Tahun :</b> 2002</p>	<p>Populasi target penelitian adalah seluruh karyawan PT. Telkom kantor Daerah Telekomunikasi Malang, yang berjumlah 467 karyawan. Dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan kerja (X1) dan manajemen karir (X2) dengan kinerja. Besarnya pengaruh kedua variable tersebut terhadap kinerja sebesar 69,3%. Persamaan regresi linier berganda yang didapat, yaitu : <math>Y = 5,910 + 0,143X_1 + 15,434 X_2</math>. Dari</p>

		<p>persamaan ini berarti kinerja karyawan akan naik, bila perencanaan karir dan manajemen karir karyawan meningkat. Variabel pengembangan karir yang dominan mempengaruhi kinerja adalah manajemen karir, tingkat keeratan hubungan keduanya sebesar 82%. Peluang pengembangan karir bagi responden berdasarkan realitas hasil studi ini sebenarnya tidak begitu menggembirakan, dengan pengalaman kerja sekitar 3-5 tahun, 84% responden tidak mengalami perpindahan posisi sejak mereka masuk bekerja, tetapi pengembangan karir tidak hanya dipandang dari sudut perpindahan posisi semata, tetapi juga menyangkut peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Hampir semua responden (90 %) pernah mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan dan intensitasnya rata-rata lebih dari 5 kali jenis pelatihan. Bagi responden selain kesempatan mengikuti pelatihan sebagai hal penting dalam pengembangan karir mereka, penugasan pekerjaan oleh perusahaan juga dianggap penting.</p> <p>Persamaan penelitian oleh Ita Rifiani Permatasari dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sama-sama mengkaji mengenai pengembangan karir dan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Namun hanya objek yang di telitiya saja yanhg berbeda. Objek pada penelitian oleh Ita Rifiani Permatasari pada PT.Telkom kantor Daerah Telekomunikasi Malang sedangkan penulis pada PT Telkomsel Regional Jawa Barat.</p>
6.	<b>Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun</b>	<b>Tujuan, Kesimpulan</b>
	<b>Judul :</b> Jurnal Understanding career development : a convergence of perspective <b>Variabel :</b> Career Development <b>Penulis :</b> Charles <b>Tahun :</b> 1998	Untuk membuat konsep sifat pengembangan karir kehidupan individu, tinjauan literatur ini berfokus pada identifikasi tiga penjelasan didefinisikan secara luas: karir sebagai proses kehidupan, karir lembaga sebagai individu dan karir sebagai makna keputusan. Dengan mengintegrasikan kedua didirikan dan muncul teori-teori ke dalam analisis, konvergensi perspektif disajikan untuk mencerminkan beberapa karakteristik psikososial yang penting dari kehidupan kerja masyarakat dan peningkatan kejuruan. Sementara karir obyektif diakui sebagai komponen utama dalam kehidupan jalur karir rakyat, fungsi signifikan karir subjektif dalam proses tersebut diperbaiki dan disorot.
7.	<b>Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun</b>	<b>Tujuan, Kesimpulan</b>
	<b>Judul :</b> Pengaruh Pengembangan Karir	Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis. Dimana yang

	<p>terhadap Kinerja Karyawan Bagian Publishing Di PT Grafindo Media</p> <p><b>Variabel :</b> Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan</p> <p><b>Penulis :</b> Liqa Julia Faza</p> <p><b>Tahun :</b> 2016</p>	<p>menjadi variabel X adalah pengembangan karir dan yang menjadi variabel Y adalah kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi non partisipan, wawancara terstruktur, penyebaran angket atau kuesioner dan studi kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode <i>successive interval</i>, uji reliabilitas, pengujian hipotesis, koefisien korelasi X pada Y, pengujian regresi linier sederhana dan koefisien determinasi.</p> <p>Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian maka kontibusi atau pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebesar 56,5% atau dapat dikatakan pula, bahwa varians yang terjadi pada Kinerja Karyawan (Y) 56,5% ditentukan oleh varians yang terjadi pada Pengembangan Karir (X). Sisanya, sebesar 43,5% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang diluar penelitian yang tidak teridentifikasi seperti motivasi, gaji, penilaian dan evaluasi.</p> <p>Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh PT. Grafindo Media Pratama adalah pimpinan kurang berkomunikasi dengan karyawan, pimpinan belum memberikan instruktur atau mentor untuk mengembangkan keahlian karyawannya. Usaha-usaha yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan-hambatan tersebut : perusahaan berusaha melakukan rapat dengan rutin, pimpinan berusaha menerapkan sistem <i>reward and punishment</i>. Persamaan dengan peneliti lakukan sama-sama meneliti pengembangan karir, namun ada letak perbedaannya, penelitian Liqa Julia pada indikator pengembangan karirnya berbeda dengan indikator yang peneliti.</p>
8.	<p><b>Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun</b></p>	<p><b>Tujuan, Kesimpulan</b></p>
	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana</p> <p><b>Variabel :</b> Pelatihan dan Kinerja Pegawai</p> <p><b>Penulis :</b> Ni Made Candra Megita Atma Negara</p> <p><b>Tahun :</b> 2014</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh parsial antara latar belakang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana, Pengaruh simultan seluruh dimensi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana.</p> <p>Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dan dilaksanakan di PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana dengan jumlah responden sebanyak 38 orang. Data yang dikumpulkan dengan metode kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja</p>

		pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana. Hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung = 2,522 > ttabel = 1,6909 atau p-value 0,017 < $\alpha$ = 0,05. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana. Hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung = 3,771>ttabel = 1,6909 atau p-value 0,001 < $\alpha$ = 0,05. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana. Hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung = 5,149 >ttabel = 1,6909 atau pvalue 0,000 < $\alpha$ = 0,05. Seluruh dimensi pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Fhitung = 24,000 > Ftabel = 0,339 atau p-value 0,000 < $\alpha$ = 0,05.
9.	<b>Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun</b>	<b>Tujuan, Kesimpulan</b>
	<b>Judul :</b> Pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT Anindya Mitra Inrenasional <b>Variabel :</b> Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan <b>Penulis :</b> Sri Purwati <b>Tahun :</b> 2011	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan kekuasaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta. Sedangkan variabel kebutuhan akan afiliasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta. Hasil hipotesis menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variable motivasi kerja (kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi) dengan nilai hitung > F tabel (39,137 > 2,76). Persamaan yang peneliti lakukan dengan penelitian Sri Purwani yaitu sama-sama meneliti bagaimana kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya peneliti untuk variabel bebasnya pengembangan karir dan penelitian Sri Purwani adalah motivasi kerja.
10.	<b>Judul, Variabel, Nama Penulis, Tahun</b>	<b>Tujuan, Kesimpulan</b>
	<b>Judul :</b> Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. <b>Variabel :</b> Disiplin Kerja, Motivasi, Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawa <b>Penulis :</b> M. Harlie <b>Tahun :</b> 2011	Penelitian ini menggunakan metode survey dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Tabalong. Sebanyak 112 PNS Pemkab Tabalong ditentukan sebagai sampel dari 1197 populasi yang terfokus pada Kantor Bupati Tabalong. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan pengembangan karir sebagai variabel bebas berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai dengan nilai (t hitung sebesar 5,045 dan nilai t tabel sebesar 1,6599). Persamaan penelitian oleh M. Harlie dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sama-

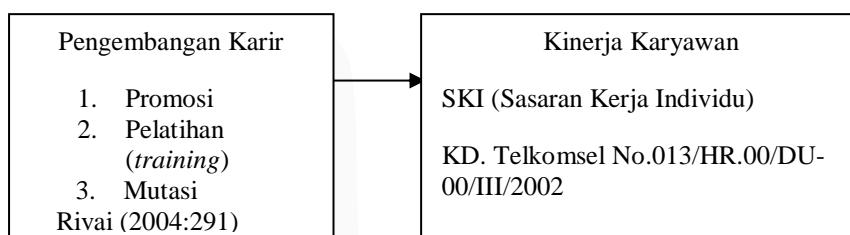
	sama mengkaji mengenai pengembangan karir dan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Namun variable x pada penelitian yang dilakukan oleh M. Harlie lebih dari satu variable x yaitu mengkaji juga mengenai disiplin kerja dan motivasi.
--	---

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Salah satu tujuan penting dari organisasi dinamis adalah memastikan bahwa orang-orang mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan kedudukan dan peran mereka untuk mencapai tujuan organisasi harus peka terhadap kesempatan dan keahlian para karyawannya. Oleh karena itu perlu diadakannya kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga mengakibatkan pengembangan karir bagi karyawan tersebut.

Menurut Holland and Gottfredson (1991:26) kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Pemilihan pengembangan karir dalam strategi sumber daya manusia Telkomsel merupakan langkah awal dari konsep kerangka pemikiran, dan setelah proses awal disusun pengembangan karir yang terdapat dalam strategy sumber daya manusia yang terpapar pada Keputusan Direksi KD. Telkomsel No.013/HR.00/DU-00/III/2010. Lalu Strategi Sumber Daya selanjutnya diimplementasikan kedalam Pengembangan Karir, pengembangan karir di Telkomsel dikembangkan dan disempurnakan untuk mendukung penilaian kemampuan kinerja pegawai secara adil, transparan dan harus searah sesuai dengan strategi perusahaan.



**Gambar 2.1 Kerangka pemikiran**

Pada Gambar 2.1, terlihat bahwa di dalam sebuah kerangka pemikiran yang diterapkan di Telkomsel Terdapat variabel X yaitu pengembangan karir yang terdiri dari promosi, pelatihan (*training*), dan mutasi. Promosi ada beberapa indikator yaitu promosi sesuai dengan prestasi kerja, pendidikan karyawan sesuai dengan bidang dan kesempatan dipromosikan. Pelatihan (*Training*) ada beberapa indikator yaitu pendidikan karir yang dilaksanakan secara reguler dan bertujuan untuk mengantisipasi rencana pengembangan organisasi dan jaringan regional, pendidikan akademis dengan memberikan kesempatan karyawan untuk mengikuti pendidikan S-2, sosialisasi terkait dengan transformasi perusahaan dan pengembangan jaringan dilakukan melalui pelatihan budaya kerja, Nilai-nilai Perusahaan dan Layanan prima, in house Training yang selalu diadakan setiap bulannya guna mengikuti perkembangan perusahaan. Mutasi tempat kerja dalam pengembangan karir karyawan dapat melatih seorang karyawan menghadapi situasi baru di lingkungan kerja yang baru pula Hasibuan (2007:3), sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri.

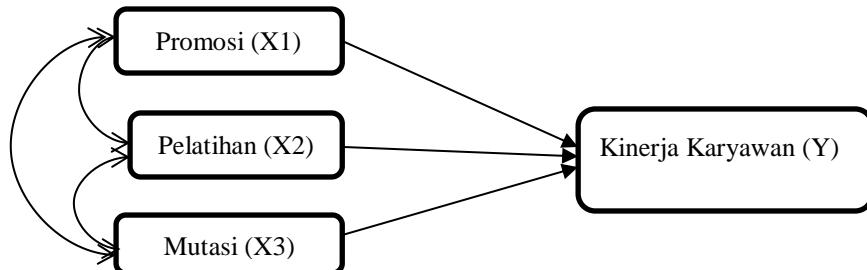
### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan kerangka konseptual maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Promosi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 2 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 3 : Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan..

**Gambar 2.2 Model Penelitian**

### BAB III METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan hubungan antar variabel terhadap objek yang diteliti maka penelitian ini bersifat sebab dan akibat atau kausal. Penelitian kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih yang mempunyai hubungan sebab akibat terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka. Berdasarkan tingkat penjelasan dari kedudukan variabelnya maka penelitian ini bersifat asosiatif kausal, yaitu bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel atau lebih.

#### 3.2 Alat Pengumpulan Data

##### 3.2.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan Sugiyono (2004:146). Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

###### 1. Variabel Terikat (*Dependent variable*)

Variabel terikat (Y) adalah variabel yang menjadi perhatian peneliti Ferdinand (2007:243). Dalam penelitian ini kinerja karyawan merupakan variabel terikat. Indikator pada variable Y (Kinerja Karyawan) mengacu pada KD. Telkomsel No.013/HR.00/DU-00/III/2002SKI (Sasaran Kerja Individu).

###### 2. Variabel Bebas (*Independent variable*)

Variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif Ferdinand (2007:261). Dalam penelitian ini pengembangan karir merupakan variabel bebas. Indikator pada variable X (Pengembangan Karir) mengacu pada Riva'I (2003:124). Referensi definisi operasional variable X ini mengacu pada Schuler dan Susan (2003:107).

**Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Promosi (X1)	Prestasi Kerja	Kontribusi prestasi kerja dalam proses promosi	1
		Pendidikan formal karyawan	2
		Standar promosi acuan karyawan dalam bekerja	3
		Jaminan peningkatan karir yang jelas	4

		Perusahaan selalu adil dalam pemberian promosi	5
		Tingkat kemajuan karir karyawan	6
	Masa Kerja	Masa kerja sebagai acuan melakukan promosi	7
		Lama bekerja menjadi salah satu tolak ukur mendapatkan promosi	8
	Hasil penilaian	Penilaian prestasi digunakan sebagai pertimbangan promosi	9
		Hasil ujian golongan atau jabatan dipertimbangkan dalam kebijakan promosi	10
Pelatihan (X2)	Materi	Materi, kurikulum, pengajar, dari <i>training</i> sesuai kebutuhan	1
		Materi yang disiapkan dalam pelatihan lengkap dan cukup memadai	2
		Materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan tingkat kesulitan kerja karyawan	3
		Fasilitas yang disediakan perusahaan dalam pelatihan sesuai dengan yang diharapkan	4
		Jenis <i>Training</i> yang diikuti sudah sesuai dengan kebutuhan	5
		<i>Training</i> yang diikuti dapat menambah pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan	6
		<i>Training</i> yang bersifat praktis dan aplikatif lebih tepat diberikan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan	7
	Sosialisasi	Perusahaan memberikan sosialisasi terhadap pelatihan yang akan diikuti	8
	Peserta	Bersemangat untuk mengikuti pelatihan	9
		Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui <i>training</i> sangat berguna dalam meningkatkan produktivitas kerja peserta	10

Mutasi (X3)	Kemampuan dalam bekerja	Kemampuan dalam bekerja dijadikan salah satu syarat dalam pemberian mutasi	1
		Karyawan yang dimutasi akan meningkatkan kemampuan bekerja	2
	Disiplin Kerja	Karyawan yang tidak disiplin akan dimutasi	3
		Disiplin agar dapat menghindari mutasi	4
	Informasi	Mutasi selalu dilakukan pada kurun waktu yang telah ditetapkan	5
		Perusahaan selalu mensosialisasikan program mutasi kepada karyawan	6
		Karyawan dapat memprediksi datangnya mutasi	7
		Mutasi diberikan hanya untuk orang tertentu dan jumlah tertentu	8
		Perusahaan memberikan batas untuk mutasi dalam satu kali periode mutasi	9
		Pelaksanaan mutasi didasarkan prinsip “the right man on the right place”	10
Kinerja Karyawan (Y)	Jumlah Aktivitas yang ditugaskan	Tingkat Pencapaian volume kerja yang dihasilkan	1
		Hasil kerja memenuhi standar di perusahaan.	2
	Ketepatan waktu dari hasil	Karyawan mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan	3
		Menetapkan target kerja	4
		Mencapai target yang ditentukan perusahaan.	5
		Pekerjaan dievaluasi	6
	Kehadiran	Tiba di tempat kerja selalu tepat waktu.	7
		Pemanfaatan waktu bekerja	8
		Disiplin waktu	9
		Berkontribusi dalam situasi darurat	10

### 3.2.2 Skala Pengukuran

Jenis skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala ordinal. Menurut Riduwan (2010:82) “skala ordinal dapat diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya”. Dan skala untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial adalah skala *likert*.

Sehingga jawaban dari setiap instrument pada penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala ini, mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan

negatif(Sugiyono, 2001 : 74). Untuk penelitian ini digunakan lima pilihan respon yang dapat dilihat pada table di halaman berikutnya :

**Tabel 3.2 Skala Likert**

No	Simbol	Keterangan	Skor
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Ridwan (2009:88)

### 3.3 Tahapan Penelitian

#### a. Identifikasi Masalah

Tahap awal dari penelitian ini adalah mengidentifikasi masalah dengan cara studi pendahuluan dan wawancara. Dari data-data yang diterima bahwa Telkomsel pada tahun 2017 mempunyai taarget atau tujuan untuk optimalisasi LTE (*Long Term Evolution*) maka itu semua berkaitan dengan pengembangan karir untuk menunjang karyawan agar kinerjanya semakin tinggi.

#### b. Studi Pustaka

Untuk menunjukkan bahwa apa yang diteliti relevan dengan penelitian sebelumnya dan untuk memperkuat asumsi-asumsi mengenai pengembangan karir dan kinerja karyawan, maka dilakukan studi pustaka dari literaturliteratur yang relevan.

#### c. Identifikasi Responden

Pengembangan karir banyak dan sering dilakukan di kantor pusat Telkomsel yang berada di Jakarta, maka dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah karyawan TelkomselRegional Jawa baratdari departement jabatan HRC (*Human Resource Center*), FC (*Finance Center*), CDC (*Community Development Center*), MSC (*Maintenance Service Center*), ISC (*Information Sytem Center*), dan SUC (*Supply Center*) yang berjumlah 60 orang.

#### d. Tujuan Penelitian

Dari identifikasi masalah dan studi pustaka maka dibuat tujuan dari penelitian ini, yaitu ingin mengetahui tingkat pengaruh pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat.

#### e. Penentuan Metode Penelitian dan Metode Analisis

Setelah ditentukan tujuan penelitiannya maka selanjutnya ditentukan metode yang akan diambil dalam penelitian ini. Untuk mengukur pengembangan karir mengacu pada program yang dibuat untuk para karyawan. Sementara untuk mengukur tingkat kinerja karyawan Telkomsel Regional Jawa Barat menggunakan SKI (*Sasaran Kerja Individu*).

#### f. Identifikasi Variabel Penelitian

Identifikasi variabel dilakukan untuk menentukan variabel pengembangan karir mana yang relevan dengan kondisi Telkomsel Regional Jawa Barat yang dapat menunjang kinerja karyawan. Atas dasar variabel tersebut maka peneliti menyusun kuesioner.

#### g. Desain dan Penyusunan Kuesioner

Setelah dilakukan identifikasi variabel penelitian, maka kemudian disusun kuesioner untuk disebarluaskan kepada responden. Kuisioner ini disusun atas beberapa pertanyaan yang relevan dengan penelitian. Untuk mempermudah mengisi jawaban dan pengolahan data, maka digunakan alternative jawaban yang memiliki nilai bertingkat. Dalam hal ini digunakan pengukuran dengan skala *likert* dengan skor yang digunakan 1, 2, 3, 4 dan 5.

#### h. Penyebaran dan Pengumpulan Kuesioner

Penyebaran kuesioner ini dilakukan kepada karyawan Telkomsel Regional Jawa Baratdari departement jabatan HRC (*Human Resource Center*), FC (*Finance Center*), CDC (*Community Development Center*), MSC (*Maintenance Service Center*), ISC (*Information Sytem Center*), dan SUC (*Supply Center*)yang

berjumlah 60 orang. Dimana mengambil metode *Disproportionate Stratified Random Sampling* dan Sensus sehingga didapat jumlah kuesioner yang dibagikan adalah 60 kuesioner.

i. Pengujian Data Kuesioner

Setelah data diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka dapat dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur dapat mengukur kondisi yang ingin diukur. Sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui bagaimana keandalan alat ukur, ketepatan, kemantapan dan homogenitas alat ukur yang dipakai. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan *SPSS versi 22 for Windows*.

j. Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dioleh dengan menggunakan *software SPSS 22 for Windows* dan *Microsoft Office Excel 2010*. Adapun pengolahan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Perhitungan Profil Karyawan

Perhitungan profil karyawan ini menggambarkan demografi seperti jenis kelamin dan usia dengan statistika deskriptif meliputi data frekuensi dan persentase.

2. Analisis Jalur

Metode analisis jalur adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variable -variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut. Analisis jalur ini bukanlah suatu metode penemuan sebab akibat, akan tetapi suatu metode yang diterapkan untuk suatu causal model yang diformulasikan oleh peneliti pada pengetahuan dasar dan teoritis yang dikembangkan.

k. Analisis

Tahap selanjutnya adalah analisis hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya. Analisis ini meliputi

1. Analisis terhadap profil responden untuk mengetahui karakteristik karyawan.
2. Analisis terhadap hasil pengukuran kinerja karyawan dan pengembangan karir baik secara keseluruhan maupun berdasarkan level jabatan.

l. Kesimpulan dan Saran

Dari hasil analisis maka dapat disimpulkan beberapa hal untuk menjawab rumusan yang sudah ditentukan sebelumnya. Dan membuat saran-saran perbaikan atas temuan-temuan variabel kinerja kerja dan pengembangan karir yang masih rendah yang ada di Telkomsel Regional Jawa Barat.

### 3.4 Populasi dan Sample

Populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian, benda-benda yang menarik peneliti untuk diteliti (Indrawati,2015:164). Populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan Telkomsel di Regional Jawa Barat yang berjumlah 148 karyawan.

Untuk sampel penelitian ini menggunakan *non probability sampling* yang merupakan teknik sampling yang tidak memungkinkan anggota-anggota dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel (indrawati,2015:169).

Teknik pengambilan sampling adalah teknik *convenience sampling*. Teknik ini, menurut indrawati (2015:120) adalah memilih beberapa anggota populasi dengan menyenangkan (*convivience*) untuk dijadikan sampel agar dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis. Sehingga untuk teknik penentuan jumlah sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

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

n = Ukuran Sampel

N = Jumlah Populasi

e = tingkat kesalahan yang dikehendaki (misal 5%, 10%, 15%)

Jadi besar sampel :

$$n = \frac{148}{1 + (148 \times 0.01^2)}$$

$$n = \frac{148}{1.37}$$

$n = 108,029 = 108$  Sampel

Berdasarkan data perhitungan diatas maka didapatkan sampel penelitian sebesar 108 karyawan Telkomsel di Regional Jawa Barat. Dengan menggunakan teknik *convinience sampling*, penulis menyebarkan kuesioner pada karyawan Telkomsel di Regional Jawa Barat. Dengan demikian siapa saja karyawan yang bertemu dengan penulis dan mendapat edaran kuesioner, dapat digunakan sebagai sampel. Sehingga dapat diketahui bahwa hasil dari penelitian ini hanya mewakili dari karyawan yang menjadi sampel di penelitian.

Jadi sampel pada penelitian ini adalah sejumlah 108 orang yang terdistribusikan sebagai berikut :

HRC ( <i>Human Resource Center</i> )	$= \frac{24}{148} (108) = 18$
FC ( <i>Finance Center</i> )	$= \frac{29}{148} (108) = 21$
CDC ( <i>Community Development Center</i> )	$= \frac{22}{148} (108) = 16$
MSC ( <i>Maintenance Service Center</i> )	$= \frac{37}{148} (108) = 27$
ISC ( <i>Information System Center</i> )	$= \frac{19}{148} (108) = 14$
SUC ( <i>Supply Center</i> )	$= \frac{17}{148} (108) = 12$
Total	$= 108$

### 3.5 Pengumpulan Data dan Sumber Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2009:162). Pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner terbatas pada indikator-indikator yang telah dijelaskan pada variable operasional.

- b. *Field Research* (Studi Lapangan)

Hasil dari studi lapangan penulis mendapatkan suatu proses awal terjadinya Pengembangan Karir yaitu didasarkan atas Keputusan Direksi KD. Telkomsel No.013/HR.00/DU-00/III/2016 yang proses pengembangan karir nya memungkinkan pegawai untuk menentukan sendiri tujuan karirnya atau dikelola oleh Telkomsel jalur karir yang ditempuh untuk mencapai tujuan dan target Telkomsel.

Dengan cara ini, karyawan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri dan karirnya, sehingga keberhasilan pengembangan

karir yang dibuat tidak hanya tergantung pada pihak Telkomsel saja tetapi juga akan ditentukan oleh karyawan yang bersangkutan.

### 3.6 Validitas & Reliabilitas

#### a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Suatu alat ukur yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Sebaliknya alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah (Arikunto, 2006:168). Untuk menguji validitas alat ukur diawali dengan rumus Pearson Product Moment seperti yang ditunjukkan pada persamaan 3.1

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots\dots\dots (3.1)$$

Dimana:

$r_{hitung}$  : Koefisien korelasi

$\sum X_i$  : Jumlah skor item

$\sum Y_i$  : Jumlah skor total (seluruh item)

n : Jumlah responden

Selanjutnya dilakukan perbandingan antara Uji-t dengan distribusi Tabel t, dimana rumus Uji-t adalah seperti yang ditunjukkan pada persamaan 3.2

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \dots\dots\dots (3.2)$$

Dimana:

t : Nilai t hitung

r : Koefisien korelasi hasil r hitung

n : Jumlah responden

Jika :  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti valid

Jika :  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti tidak valid

Nilai  $r_{tabel}$  untuk n = 60 dengan signifikansi sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ) maka diperoleh angka sebesar 0,254 (tebel terlampir). Untuk memudahkan dan mengurangi terjadinya kesalahan, maka penulis menggunakan bantuan *software* SPSS versi 22 untuk menguji validitas dari kuesioner. Untuk menafsirkan hasil uji validitas, kriteria yang digunakan adalah:

- Jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar ( $>$ ) dari nilai  $r_{tabel}$  maka *item* kuesioner dinyatakan valid dan dapat dipergunakan.
- Jika nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil ( $<$ ) dari nilai  $r_{tabel}$  maka *item* kuesioner dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dipergunakan.

Berikut hasil *pre-test* validitas untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel promosi**

Item No	$r_{hitung}$	Kesimpulan
1	0.395	Valid
2	0.381	Valid
3	0.312	Valid
4	0.328	Valid
5	0.352	Valid
6	0.343	Valid
7	0.338	Valid
8	0.470	Valid
9	0.316	Valid
10	0.354	Valid

Keterangan : N = 108, alpha = 0,05 :  $r_{tabel} = 0.254$

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan**

Item No	$r_{hitung}$	Kesimpulan
11	0.342	Valid
12	0.568	Valid

Item No	r <sub>hitung</sub>	Kesimpulan
13	0.281	Valid
14	0.386	Valid
15	0.294	Valid
16	0.256	Valid
17	0.439	Valid
18	0.333	Valid
19	0.268	Valid
20	0.553	Valid

Keterangan : N = 108, alpha = 0,05 : r<sub>tabel</sub> = 0.254

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Mutasi**

Item No	r <sub>hitung</sub>	Kesimpulan
21	0.509	Valid
22	0.426	Valid
23	0.485	Valid
24	0.316	Valid
25	0.290	Valid
26	0.353	Valid
27	0.265	Valid
28	0.278	Valid
29	0.328	Valid
30	0.470	Valid

Keterangan : N = 108, alpha = 0,05 : r<sub>tabel</sub> = 0.254

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

Item No	r <sub>hitung</sub>	Kesimpulan
31	0.493	Valid
32	0.461	Valid
33	0.538	Valid
34	0.431	Valid
35	0.324	Valid
36	0.354	Valid
37	0.330	Valid
38	0.375	Valid
39	0.267	Valid
40	0.306	Valid

Keterangan : N = 108, alpha = 0,05 : r<sub>tabel</sub> = 0.254

Dari output SPSS uji validitas yang ditampilkan pada Tabel 3.3 terlihat bahwa semua *item* pernyataan mempunyai nilai r<sub>hitung</sub> yang lebih besar dari r<sub>tabel</sub> (0,254), sehingga semua *item* pernyataan dinyatakan valid dan tidak ada *item* yang dihilangkan.

b. Uji Validitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2009:172). Untuk itu perlu perlu dilakukan dua kali pemberian kuesioner yang sama kepada sejumlah subjek yang sama pada waktu yang berbeda, kondisi pengukuran dijaga agar *relative* sama. Tetapi untuk mempersingkat waktu dan biaya maka dapat dilakukan uji reliabilitas dengan Metode Alpha yaitu menganalisis reliabilitas alat ukur dari satu kali pengukuran, rumus yang digunakan dapat dilihat pada halaman berikutnya :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum s_i}{s_t} \right) \dots \dots \dots (3.3)$$

Dimana :

r<sub>11</sub> : Nilai Reliabilitas

$\sum s_i$  : Jumlah Varians skor tiap tiap item

S<sub>t</sub> : Varians Total

K : Jumlah Item

**Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha Variabel	Kesimpulan
Promosi	0,862	Reliabel
Pelatihan	0,909	Reliabel
Mutasi	0,818	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,898	Reliabel

Keterangan : N = 108, alpha cronbach's = 0,7

Berdasarkan Tabel 3.4 menunjukkan bahwa nilai *Alpha Cronbach's* variabel promosi sebesar 0.862, variable pelatihan sebesar 0.909, variable mutasi sebesar 0.818, dan variabel kinerja karyawan sebesar 0.898. Variabel-variabel tersebut bernilai lebih dari alpha cronbach's 0,7 sehingga dengan demikian maka kuesioner yang digunakan dalam mengukur promosi, pelatihan, mutasi, dan kinerja karyawan sudah reliabel.

### 3.7 Teknik Pengolahan Data Dan Analisis Data

#### 3.7.1 Statistika Deskriptif

Teknik analisa data yang digunakan adalah statistika deskriptif, menurut Darmawan (2013:174) statistika deskriptif berkenaan dengan bagaimana data dapat digambarkan atau disimpulkan, baik secara numerik (misalnya menghitung rata-rata dan standar deviasi) atau secara grafis (dalam bentuk tabel atau grafik), untuk mendapatkan gambaran sekilas mengenai data tersebut sehingga lebih mudah dibaca dan bermakna. Instrument yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner dengan skala ordinal.

Setiap kuesioner disertai dengan empat pilihan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Dari jawaban tersebut kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap *item* pernyataan berdasarkan presentase dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Nilai kumulatif adalah jumlah dari setiap pernyataan yang merupakan jawaban dari responden.
- Persentase adalah nilai kumulatif *item* dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%.
- Jumlah responden adalah 60 orang dengan nilai skala pengukuran terbesar adalah 5 dan skala pengukuran terkecil adalah 1 sehingga diperoleh jumlah kumulatif terbesar  $60 \times 5 = 300$  dan jumlah kumulatif terkecil  $60 \times 1 = 60$ . Nilai persentase kumulatif terbesar adalah 100%, sedangkan nilai presentase terkecil adalah  $(60/300) \times 100\% = 20\%$ . Nilai rentangnya adalah  $100\% - 20\% = 80\%$ . Jika nilai rentang dibagi 5 skala pengukuran maka akan diperoleh nilai interval presentase sebesar 16 %. Sehingga diperoleh kriteria interpretasi skor adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.5 Persentase Kategori Penilaian**

No	Persentase	Kategori
1	20% - 36 %	Sangat Tidak Baik
2	>36 % - 52 %	Tidak Baik
3	>52% - 68%	Cukup Baik
4	>68% - 84%	Baik
5	>84% - 100%	Sangat Baik

Sumber: data yang telah diolah penulis

Untuk penghitungan parameter persentase setiap item adalah sebagai berikut:

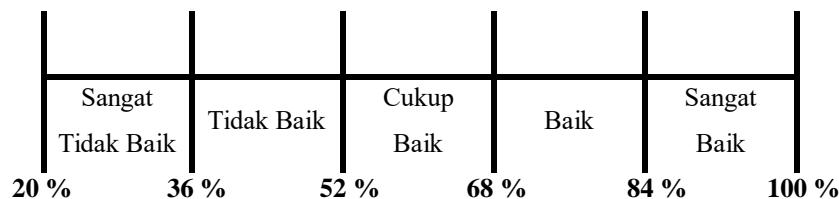
Skor total = (jumlah responden yang menjawab sangat setuju  $\times$  5) + (jumlah responden yang menjawab setuju  $\times$  4) + (jumlah responden yang menjawab kurang setuju  $\times$  3) + (jumlah responden yang menjawab tidak setuju  $\times$  2) + (jumlah responden yang menjawab sangat tidak setuju  $\times$  1)

Skor ideal =  $5 \times$  jumlah responden =  $5 \times 108 = 540$

Persentase per-item = (skor total  $\div$  skor ideal)  $\times$  100%

Persentase per-variabel = (total prosentase item  $\div$  jumlah item)  $\times$  100%

Untuk melihat posisi dari kriteria interpretasi nilai setiap variabel pada tiap item pertanyaan, maka dapat dilihat pada garis kontinum di halaman berikutnya :



Gambar 3.1 Persentase dalam Garis Kontinum

### 3.7.2 Transformasi Data Ordinal Menjadi Interval

Data yang didapat dari hasil kuesioner pada penelitian ini menggunakan skala ordinal melalui skala likert pada item. Maka penelitian ini menggunakan analisis jalur yang mensyaratkan data berskala interval, data ordinal diperoleh perlu dikonversi dengan menggunakan Method of Successive Interval atau MSI. Adapun langkah-langkah transformasi data ordinal ke interval menurut Riduwan & Kuncoro, dalam Sarjono & Winda (2011:12), sebagai berikut:

1. Perhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarluaskan.
2. Pada setiap butir, ditentukan jumlah karyawan yang mendapat skor 1, 2, 3, 4 dan 5; disebut sebagai frekuensi.
3. Setiap frekuensi dengan banyaknya responden; hasilnya disebut proporsi.
4. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan per-kolom skor.
5. Gunakan tabel distribusi normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
6. Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh (dengan menggunakan tabel tinggi densitas).
7. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus, sebagai berikut:  

$$\text{Density at lower limit} - (\text{Density at upper limit})$$

$$(\text{Area below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})$$
8. Tentukan nilai transformasi (Y) data dengan rumus:  

$$Y = NS + [1 + |NSmin|]$$

Keterangan:

*Density at lower limit*: kepadatan pada batas bawah  
*Density at upper limit*: kepadatan pada batas atas  
*Area below upper limit*: daerah di bawah batas atas  
*Area below lower limit*: daerah di bawah batas bawah  
*Y*: skor skala interval pada kategori tertentu  
*NSmin*: angka konstanta yang harus dijumlahkan dengan nilai skala yang paling negatif, sehingga hasil yang didapatkan adalah 1.

### 3.7.3 Analisis Jalur

Dalam penelitian ini, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Analisis Jalur (*Path Analysis*) menurut (Somantri dan Muhibin, 2006:259) mengemukakan bahwa analisis jalur (*path analysis*) digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Untuk mengetahui besaran hubungan antar variabel penelitian, maka dilakukan analisis korelasi. Umar (2014:129) menjelaskan bahwa analisis korelasi berguna untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain. Besaran nilai korelasi

diinterpretasikan bedasarkan kategori interval korelasi yang dapat dilihat pada Tabel 3.6 dihalaman berikutnya :

**Tabel 3.6 Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Tinggi
0,80-1,000	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono (2016:361)

Analisis korelasi pada penelitian ini, menggunakan software SPSS for windows versi 22. Hasil nilai korelasi antar variabel yang diperoleh akan diinterpretasikan berdasarkan kategori sesuai interval koefisien korelasinya yang tertera pada Tabel 3.6 Kemudian dilakukan analisis jalur,dengan langkah-langkah menurut Ridwan & Kuncoro (2014:116) dalam menguji path analysis adalah sebagai berikut:

- Membuat hipotesis dan persamaan struktural

$$Y = \rho_{yx1}x_1 + \rho_{yx2}x_2 + \dots + \rho_y\epsilon_1.$$

- Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi. Menggambarkan diagram jalur lengkap, menentukan sub-sub strukturnya dan merumuskan persamaan strukturalnya sesuai hipotesis yang diajukan. Hipotesis: naik turunnya variabel terikat atau endogen (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas atau eksogen (X1 dan X2).
- Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah Zdirumuskan dengan persamaan regresi ganda:  $Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + \epsilon_1$ .
- Koefisien jalur adalah koefisien regresi yang distandardkan yaitu dihitung dari basis data yang telah ditetapkan dalam angka baku atau Z-score atau data dengan nilai rata-rata 0 dan standar deviasi 1. Koefisien jalur yang distandardkan atau standardized path coefficient ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.Dalam perangkat lunak *Statistical Package for Social Science (SPSS)* di menu analisis regresi, koefisien jalur ditunjukkan oleh keluaran yang disebut *Coefficient* yang dinyatakan dalam *Standardized Coefficient* atau dikenal dengan nilai Beta. Dalam diagram jalur sederhana yang mengandung satu unsur hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen maka koefisien jalurnya adalah sama dengan koefisien korelasi r sederhana.
- Menghitung koefisien jalur secara keseluruhan atau simultan, dengan merumuskan secara keseluruhan uji hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_a: \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \dots = \rho_{yxn} \neq 0.$$

$$H_0: \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \dots = \rho_{yxn} = 0.$$

- 1) Menguji manual taraf signifikansi dengan menggunakan tabel F.

$$n = \frac{(n-k-1)R_{yxk}^2}{k(1-R_{yxk}^2)}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel bebas atau eksogen

$R_{yxk}^2$  = R Square

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya signifikan dan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima yang artinya tidak signifikan. Selanjutnya mencari nilai  $F_{tabel}$  dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05

atau 5% menggunakan tabel F dengan persamaan pada halaman berikut:

$$F_{tabel} = F_{\{(1-\alpha) (dk=k), (dk=n-k-1)\}} \text{ atau } F_{\{(1-\alpha) (v1=k), (v2=n-k-1)\}}$$

Cara mencari  $F_{tabel}$ : Nilai  $(dk=k)$  atau  $V1$  disebut nilai pembilang dan nilai  $(dk=n-k-1)$  atau  $V2$  disebut nilai penyebut.

2) Kaidah pengujian signifikansi dengan perangkat lunak SPSS: Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau  $[0,05 \leq \text{Sig}]$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak,

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{yx3}X_3 + \rho_y\epsilon$$

artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama

dengan nilai probabilitas Sig atau  $[0,05 \geq \text{Sig}]$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

Menghitung koefisien jalur secara individu atau parsial, dengan hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_a: \rho_{yx1} > 0.$$

$$H_0: \rho_{yx1} = 0.$$

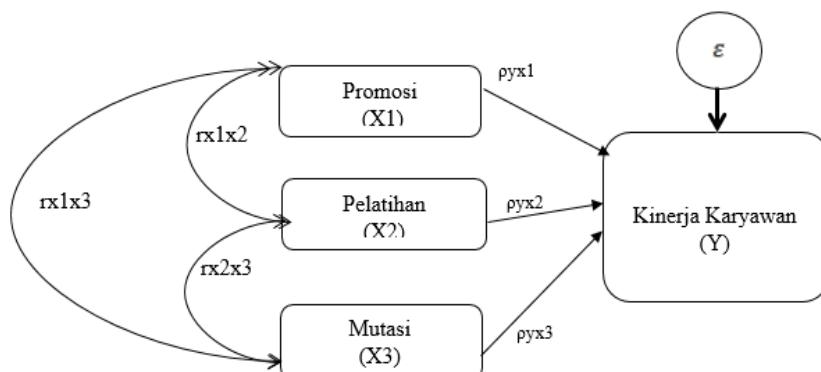
Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan persamaan:

$$t_k = \frac{\rho_k}{se_{\rho_k}} ; (dk = n - k - 1) \quad \rho_{yx1}$$

Keterangan: Statistik se diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal ditransformasikan ke data interval. Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur maka yang harus dilakukan adalah membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut: Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau  $[0,05 \leq \text{Sig}]$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau  $[0,05 \geq \text{Sig}]$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya signifikan.

- e. Membuat ringkasan dan kesimpulan.

Berdasarkan langkah-langkah perhitungan analisis jalur yang telah dijelaskan sebelumnya, maka diagram jalur penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut ini :



**Gambar 3.2 Diagram Jalur Promosi (X1), Pelatihan (X2), Mutasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan Gambar 3.2 terdapat tiga buah koefisien jalur yaitu  $\rho_{yx1}$ ,  $\rho_{yx2}$ , dan  $\rho_{yx3}$ , serta tiga koefisien korelasi antar variabel X yaitu  $rx1x2$ ,  $rx2x3$ , dan  $rx1x3$ . Untuk menghitung koefisien jalur, peneliti menggunakan software SPSS for windows versi 22. Persamaan struktural untuk diagram jalur penelitian ini yang mengacu pada buku Riduan dan Kuncoro (2014:116).

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{yx3}X_3 + \rho_y\epsilon$$

Keterangan:

- $\rho_{yx1}X_1$  : Koefisien jalur antara variabel X1 dengan variabel Y (besaran pengaruh variabel X1 terhadap variabel Y)
- $\rho_{yx2}X_2$  : Koefisien jalur antara variabel X2 dengan variabel Y (besaran pengaruh variabel X2 terhadap variabel Y)
- $\rho_{yx3}X_3$  : Koefisien jalur antara variabel X3 dengan variabel Y (besaran pengaruh variabel X3 terhadap variabel Y)
- $\rho_y\epsilon$  : Faktor error atau variabel residual yang tidak dibahas dalam penelitian ini

### 3.7.4 Model Trimming

Menurut Riduan & Kuncoro (2014:127) menyatakan bahwa model Trimming adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Model Trimming dipakai ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan dan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Meskipun ada satu atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model struktur analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Cara menggunakan model Trimming yaitu dengan menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Tahapan pengujian analisis jalur model Trimming adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.
  1. Menggambarkan diagram jalur lengkap.
  2. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan atau keseluruhan.
- d. Menghitung koefisien jalur secara individual.
- e. Menguji kesesuaian antar model analisis jalur.
- f. Merangkum dalam tabel.
- g. Memaknai dan menyimpulkan.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas tentang hasil penelitian dan pembahasan terhadap pengumpulan data utama yang diperoleh melalui pengumpulan kuesioner. Pembahasan bab ini meliputi karakteristik responden dan pengujian terhadap hipotesis yang telah dirumuskan.

### 4.1 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Telkomsel Regional Jawa barat yaitu sebanyak 148 karyawan, angket yang diterima peneliti sebanyak 108 dan seluruh angket valid. Data yang diperoleh peneliti dari 108 responden akan digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh promosi (X1), pelatihan (X2), mutasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) di Telkomsel Regional Jawa barat. Seluruh responden merupakan karyawan di Telkomsel Regional Jawa

barat. Analisis karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin dan usia.

#### **4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Pada Tabel 4.1 dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	45	42 %
Wanita	63	58 %
Total	108	100 %

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner dapat digambarkan berupa persentasi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa karyawan wanita mendominasi jumlah karyawan Telkomsel Regional Jawa Barat baik itu dari divisi HRC (*Human Resource Center*), FC (*Finance Center*), CDC (*Community Development Center*), MSC (*Maintenance Service Center*), ISC (*Information System Center*), maupun SUC (*Supply Center*). Dimana secara keseluruhan sebanyak 63 karyawan atau 58% adalah karyawan wanita dan 45 karyawan atau 42% nya adalah pria. Hal ini sangat logis karena pekerjaan yang dijalankan di Telkomsel Regional Jawa barat ini berkaitan dengan administrasi dancenderung di isi oleh karyawan wanita.

#### **4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Pada tabel 4.2 dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan usia sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 25	25	23 %
26 - 30	22	20 %
31 - 35	27	25 %
36 - 40	16	15 %
> 40	18	17 %
Total	108	100 %

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner dapat digambarkan berupa persentasi karakteristik responden berdasarkan usia seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa karyawan divisi divisi HRC (*Human Resource Center*), FC (*Finance Center*), CDC (*Community Development Center*), MSC (*Maintenance Service Center*), ISC (*Information System Center*), maupun SUC (*Supply Center*) lebih didominasi dengan karyawan berusia antara 31 – 35 tahun dengan jumlah 27 orang atau sebesar 25%. Ini dikarenakan di Telkomsel Regional Jawa barat itu karyawan yang sudah senior atau lama dan di Telkomsel itu biasanya karyawan-karyawan baru yang *fresh graduate* akan di tempatkan di kota-kota pelosok indonesia, maka dari itu, karyawan-karyawan regional didominasi oleh usia tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan Telkomsel Regional Jawa Barat untuk secara rata-rata berada dikisaran dengan usia yang matang atau berpengalaman, hal ini terlihat dari proposi karyawan dari kalangan usia 31-35 yang lebih mendominasi dibandingkan dengan karyawan yang muda atau *fresh graduate*, kondisi ini tidak terlepas dari kebijakan perusahaan yang menginginkan untuk karyawan baru atau *fresh graduate* di tempatkan di kota-kota pelosok indonesia agar lebih berpengalaman.

#### **4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan dengan Analisis Deskriptif**

Kuesioner yang disebarluaskan kepada responden merupakan kumpulan pendapat dari responden mengenai kinerja karyawan dan pengembangan karir yang terdiri atas promosi, pelatihan, mutasi. Terdapat 40 pertanyaan dalam kuesioner, dengan masing-masing pernyataan mempunyai empat alternatif jawaban yaitu Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Kurang Setuju (KS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, Sangat Tidak Sejutu (STS) dengan

skor 1. Berdasarkan hasil kuesioner, peneliti dapat mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai variabel pengembangan karir, promosi, pelatihan, mutasi dan kinerja karyawan.

#### 4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Promosi (X1)

Variabel Promosi (X1) memiliki tiga dimensi dengan sepuluh item pernyataan yang disajikan pada kuesioner penelitian ini. Pendapat responden mengenai variabel Promosi (X1) disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini :

**Tabel 4.3 Persepsi Responden terkait Variabel Promosi (X1)**

No Item	Dimensi	Skala					Skor	Percentase (%)	% per Dimensi
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
1	Prestasi Kerja	16	13	31	26	22	349	64.62	66.17
2		25	9	16	34	24	347	64.25	
3		14	13	25	32	24	363	67.22	
4		42	21	33	8	4	235	43.51	
5		9	19	15	37	28	380	70.37	
6		1	4	4	46	53	470	87.04	
7	Masa Kerja	16	52	23	6	11	268	49.62	56.75
8	Kerja	10	29	19	30	20	345	63.89	
9	Hasil	24	30	24	17	13	289	53.52	56.31
10	Penilaian	13	33	24	22	16	319	59.07	
Nilai Rata-rata variable promosi X1							62.31		

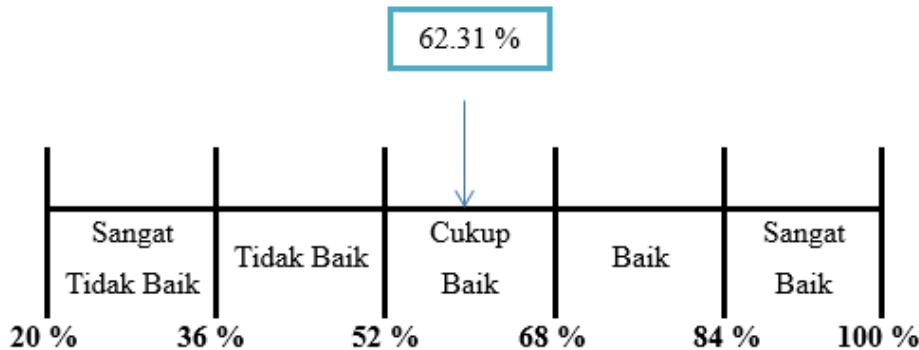
Keterangan: skala 1-5, n = 108, skor ideal = 540

Skor ideal =  $5 \times$  jumlah responden =  $5 \times 108 = 540$

Persentase per-item = (skor total ÷ skor ideal) × 100%

Persentase per-variabel = (total persentase item ÷ jumlah item) × 100%

Tabel 4.3 menunjukkan persepsi responden mengenai Promosi (X1). Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa rata-rata persentase untuk variabel Promosi (X1) adalah 62.31 %. Posisi besaran rata-rata persentase untuk variabel Promosi (X1) dalam garis kontinum, dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini :



**Gambar 4.1 Persentase Variabel Promosi (X1) dalam Garis Kontinum**

Berdasarkan Gambar 4.1, dapat dilihat bahwa persentase untuk variabel Promosi (X1) berada dalam kategori cukup baik. Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa promosi di Telkomsel regional jawa barat termasuk cukup baik. Mengacu pada Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa nilai persentase tertinggi 87.04 % terdapat pada dimensi prestasi kerja, dengan item pertanyaan pada kuesioner yaitu perusahaan memberikan jaminan peningkatan karir yang jelas, sedangkan nilai persentase terendah 43.51 % terdapat pada dimensi prestasi kerja, dengan item

pertanyaan pada kuesioner yaitu perusahaan selalu adil dalam pemberian promosi. Maka dari hasil persepsi responden terkait variabel promosi (X1) Telkomsel regional Jawa barat untuk jaminan peningkatan karir yang jelas sudah cukup baik, namun perusahaan belum cukup adil dalam pemberian promosi di Telkomsel Regional Jawa barat.

#### 4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X2)

Variabel Pelatihan (X2) memiliki tiga dimensi dengan sepuluh item pernyataan yang disajikan pada kuesioner penelitian ini. Pendapat responden mengenai variabel pelatihan (X2) disajikan dalam Tabel 4.4 di halaman berikutnya:

**Tabel 4.4 Persepsi Responden terkait Variabel Pelatihan (X2)**

No Ite m	Pertanyaan Kuesione r	Skala					Skor	Perse ntase (%)	% Per Dime nsi
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
11	Materi	8	9	33	23	35	392	72.59	64.33
12		16	23	20	28	21	339	62.78	
13		12	21	30	20	25	349	64.62	
14		6	34	40	11	17	323	59.81	
15		10	40	21	25	12	313	57.96	
16		11	17	12	27	41	394	72.96	
17		14	32	23	20	19	322	59.62	
18	Sosialisa si	5	15	28	28	32	391	72.41	72.41
19	Peserta	0	7	10	36	55	463	85.74	74. 17
20		24	17	17	21	29	338	62.59	
Nilai Rata-rata variable Pelatihan (X2)								67.11	

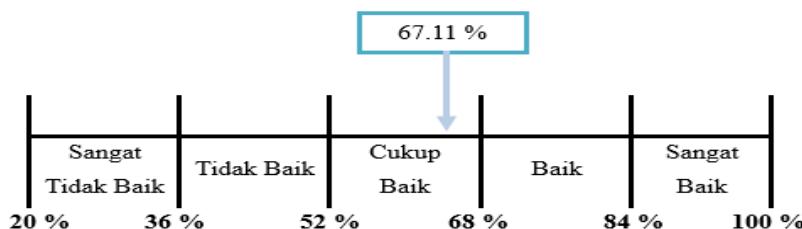
Keterangan: skala 1-5, n = 108, skor ideal = 540

Skor ideal =  $5 \times$  jumlah responden =  $5 \times 108 = 540$

Persentase per-item =  $(\text{skor total} \div \text{skor ideal}) \times 100\%$

Persentase per-variabel =  $(\text{total persentase item} \div \text{jumlah item}) \times 100\%$

Tabel 4.4 menunjukkan persepsi responden mengenai Pelatihan (X2). Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa rata-rata persentase untuk variabel Pelatihan (X2) adalah 67.11 %. Posisi besaran rata-rata persentase untuk variabel Pelatihan (X2) dalam garis kontinum, dapat dilihat pada Gambar 4.2 di halaman berikutnya :



**Gambar 4.2 Persentase Variabel Pelatihan (X2) dalam Garis Kontinum**

Berdasarkan Gambar 4.2, dapat dilihat bahwa persentase untuk variabel Pelatihan (X2) berada dalam kategori cukup baik. Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa pelatihan di Telkomsel Regional Jawa barat termasuk cukup baik. Mengacu pada Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa nilai persentase tertinggi 85.74 % terdapat pada dimensi peserta, dengan indikator yaitu pelatihan yang bersifat praktis dan aplikatif lebih tepat diberikan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan peserta, sedangkan nilai persentase terendah 59.62 %. terdapat pada dimensi materi, dengan indikator yaitu materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan tingkat kesulitan kerja karyawan. Maka dari hasil persepsi responden terkait variabel pelatihan (X2) Telkomsel regional Jawa barat untuk pelatihan yang bersifat praktis dan aplikatif lebih tepat diberikan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan peserta, namun materi yang diberikan dalam pelatihan belum sesuai dengan tingkat kesulitan kerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat.

#### 4.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Mutasi (X3)

Variabel Mutasi (X3) memiliki tiga dimensi dengan sepuluh item pernyataan yang disajikan pada kuesioner penelitian ini. Pendapat responden mengenai variabel mutasi (X3) disajikan dalam Tabel 4.5 di halaman selanjutnya :

**Tabel 4.5 Persepsi Responden terkait Variabel Mutasi (X3)**

No	Pertanyaan Kuesioner	Skala					Skor	Percentase (%)	% Per Dimensi
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
1	Jumlah Aktivitas yang ditugaskan	12	20	44	17	15	327	60.56	64.34
2		11	26	18	25	28	357	66.11	
3	Ketepatan waktu dari hasil	2	6	22	39	39	431	79.81	78.89
4		1	4	35	33	35	421	77.96	
5	Kehadiran	15	6	22	31	34	387	71.67	59.91
6		15	29	33	15	16	312	57.78	
7		6	41	43	10	8	297	55.00	
8		11	29	54	12	2	289	53.52	
9		22	31	33	12	10	281	52.03	
10		13	22	11	25	37	375	69.44	
Nilai Rata-rata variable Mutasi (X3)								64.39	

Keterangan: skala 1-5, n = 108, skor ideal = 540

Skor ideal =  $5 \times \text{jumlah responden} = 5 \times 108 = 540$

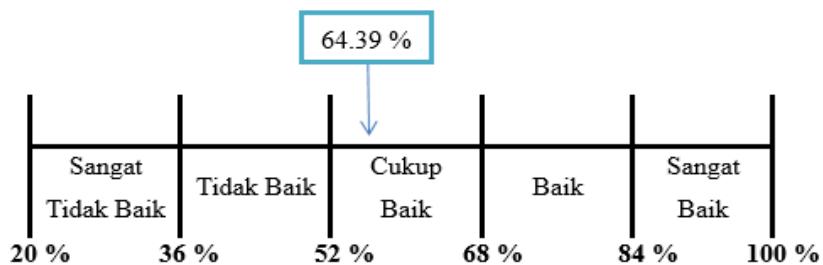
Persentase per-item =  $(\text{skor total} \div \text{skor ideal}) \times 100\%$

Persentase per-variabel =  $(\text{total persentase item} \div \text{jumlah item}) \times 100\%$

Tabel 4.5 menunjukkan persepsi responden mengenai Mutasi (X3).

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa rata-rata persentase

untuk variabel Mutasi (X3) adalah 64.39%. Posisi besaran rata-rata persentase untuk variable Mutasi (X3) dalam garis kontinum, dapat dilihat pada Gambar 4.3 di halaman berikutnya :



**Gambar 4.3 Persentase Variabel Mutasi (X3) dalam Garis Kontinum**

Berdasarkan Gambar 4.3, dapat dilihat bahwa persentase untuk variabel Mutasi (X3) berada dalam kategori cukup baik. Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa mutasi di telkomsel regional jawa barat termasuk cukup baik. Mengacu pada Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa nilai persentase tertinggi 79.81 % terdapat pada dimensi ketepatan waktu dari hasil, dengan indikator yaitu karyawan yang tidak disiplin akan dimutasi. Sedangkan nilai persentase terendah 52.03 %. terdapat pada dimensi kehadiran, dengan indikator yaitu kehadiran dijadikan salah satu syarat dalam pemberian mutasi. Maka dari hasil persepsi responden terkait variabel mutasi (X3) Telkomsel regional Jawa barat untuk karyawan yang tidak disiplin akan dimutasi, namun kehadiran belum dijadikan salah satu syarat dalam pemberian mutasi di Telkomsel Regional Jawa barat.

#### 4.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Seluruh Variabel Pengembangan Karir (X1, X2, dan X3)

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yang digunakan yaitu Promosi (X1), Pelatihan (X2), dan Mutasi (X3). Nilai rata-rata persentase untuk pengembangan karir secara keseluruhan dapat diperoleh dari penjumlahan seluruh nilai rata-rata persentase tiga variabel bebas tersebut, yang kemudian dibagi dengan jumlah variabel bebas. Untuk memudahkan pembaca, nilai rata-rata persentase dari variabel kepuasan secara keseluruhan dapat diperoleh dari hasil perhitungan di halaman selanjutnya:

Diketahui bahwa nilai rata-rata persentase dari tiap variabel bebas:

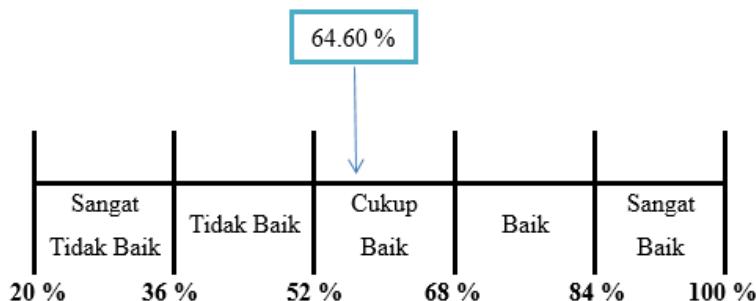
X1: 62.31 %

X2: 67.11 %

X3: 64.39 %

$$\text{Rata-rata persentase dari tiap variabel} = \frac{62.31\% + 67.11\% + 64.39\%}{3} = 64.60\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, didapatkan nilai rata-rata persentase untuk variabel pengembangan karir secara bersama-sama adalah 64.60 %. Posisi besaran rata-rata persentase untuk variabel pengembangan karir dalam garis kontinum dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut :



**Gambar 4.4 Persentase Variabel Pengembangan karir (X) Keseluruhan dalam Garis Kontinum**

Berdasarkan Gambar 4.4, dapat dilihat bahwa persentase untuk variabel pengembangan karir secara bersama-sama berada dalam kategori cukup baik. Dapat diartikan bahwa responden berpendapat pengembangan karir yang terdiri dari promosi, pelatihan, dan mutasi di Telkomsel Regional jawa barat termasuk cukup baik.

#### 4.2.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki tiga dimensi dengan sepuluh item pernyataan yang disajikan pada kuesioner penelitian ini. Pendapat responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) disajikan dalam Tabel 4.6 berikut :

**Tabel 4.6 Persepsi Responden terkait Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pertanyaan Kuesioner	Skala					Skor	Persentase (%)	% Per Dimesi
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
1	Jumlah Aktivitas yang ditugaskan	4	2	14	20	68	470	87.04	85.32
2		8	7	8	20	65	451	83.59	
3	Ketepatan waktu dari hasil	14	10	24	33	27	373	69.07	75.23
4		4	9	18	34	43	427	79.07	
5		0	4	11	41	52	465	86.11	
6		11	13	36	25	23	360	66.67	
7		7	18	18	33	32	389	72.04	
8	Kehadiran	4	15	14	22	53	429	79.44	74.39
9		6	28	19	29	26	365	67.59	
10		7	9	19	23	50	424	78.51	
Nilai Rata-rata variable Kinerja Karyawan (Y)							76.91		

Keterangan: skala 1-5, n = 108, skor ideal = 540

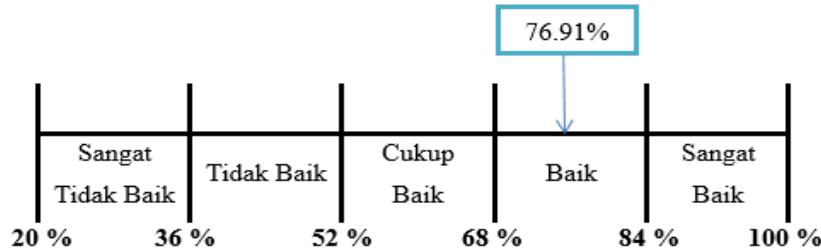
Skor ideal =  $5 \times \text{jumlah responden} = 5 \times 108 = 540$

Persentase per-item =  $(\text{skor total} \div \text{skor ideal}) \times 100\%$

Persentase per-variabel =  $(\text{total persentase item} \div \text{jumlah item}) \times 100\%$

Tabel 4.6 menunjukkan persepsi responden mengenai Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa rata-rata persentase untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah 76.91 %. Posisi besaran rata-rata persentase untuk variable Kinerja Karyawan (Y) dalam garis kontinum, dapat dilihat pada Gambar 4.5 berikut :

**Gambar 4.5 Persentase Variabel Kinerja Karyawan (Y) dalam Garis Kontinum**

Berdasarkan Gambar 4.5, dapat dilihat bahwa persentase untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) berada dalam kategori baik. Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat termasuk baik. Mengacu pada Tabel 4.6, dapat diketahui bahwa nilai persentase tertinggi 87.04 % terdapat pada dimensi jumlah Aktivitas yang ditugaskan, dengan indikator yaitu tingkat pencapaian tugas atau jobdes yang karyawan hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan. Sedangkan nilai persentase terendah 66.67 %. terdapat pada dimensi ketepatan waktu dari hasil, dengan indikator yaitu perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan. Maka dari hasil persepsi responden terkait variabel kinerja karyawan (Y) Telkomsel regional Jawa barat untuk tingkat pencapaian tugas atau jobdes yang karyawan hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan, namun di Telkomsel Regional Jawa barat untuk menetapkan target kerjanya belum penuh perhitungan.

#### 4.3 Transformasi Data

Pada penelitian ini, data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang menggunakan skala Likert adalah data ordinal. Karena dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis jalur, maka data ordinal tersebut dikonversi menjadi data berskala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI). Hasil transformasi data ordinal menjadi interval dapat dilihat pada lampiran. Sebelum melakukan uji hipotesis, peneliti terlebih dahulu melakukan uji validitas pada sub bab selanjutnya.

#### 4.4 Hasil Uji Korelasi

Dilakukannya uji korelasi untuk mengetahui hubungan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan menggunakan *Software SPSS for windows* versi 22, memperoleh besaran nilai korelasi antar variabel penelitian sebagaimana tertera pada Tabel 4.7 berikut :

**Tabel 4.7 Hasil Uji Korelasi antar Variabel Penelitian**

		promosi	pelatihan	mutasi	kinerja
promosi	Pearson Correlation	1	,728	,601	,341
	Sig. (2-tailed)		,036	,029	,014
	N	108	108	108	108
pelatihan	Pearson Correlation	,528	1	,892*	,745*
	Sig. (2-tailed)	,019		,046	,041
	N	108	108	108	108
mutasi	Pearson Correlation	,602	,792*	1	,466
	Sig. (2-tailed)	,029	,046		,050
	N	108	108	108	108
kinerja	Pearson Correlation	,341	,745*	,466	1
	Sig. (2-tailed)	,014	,031	,050	
	N	108	108	108	108

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

Keterangan : Korelasi signifikan pada level 0.01 (2-tailed) dan N = 108

Dari hasil di atas diketahui promosi (X1), pelatihan (X2), mutasi (X3), kinerja karyawan (Y) menghasilkan nilai signifikansi < 0.05 yang berarti terdapat korelasi yang signifikan satu sama lain.

#### 4.5 Hasil Analisis Jalur

Teknik analisis jalur bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis jalur memungkinkan peneliti dapat menguji hubungan sebab akibat antar variabel. Untuk mengetahui besaran hubungan antar variabel penelitian, maka dilakukan analisis korelasi. Analisis korelasi berguna untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain.

##### 4.5.1 Hasil Analisis Jalur dengan Seluruh Variabel Bebas (X1, X2, dan X3)

Ada tiga tahapan perhitungan pada analisis jalur, yaitu uji hipotesis secara simultan (uji F), uji besaran koefisien determinasi (uji KD atau R<sup>2</sup>), dan uji hipotesis secara parsial (uji t) beserta besaran koefisien jalur dari tiap variabel X terhadap variabel Y. Penghitungan tersebut akan dijabarkan pada sub bab selanjutnya.

###### a. Uji Simultan (F)

Uji simultan (uji F) dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel promosi, pelatihan dan mutasi secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan. Berikut ini hipotesis yang digunakan pada penelitian ini:

$H_a$  : Pengembangan karir secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

$H_0$  : Pengembangan karir secara keseluruhan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Dengan tingkat kesalahan sebesar 5% atau 0,05 maka kriteria pengujian hipotesis secara simultan (uji F) adalah sebagai berikut:

Fhitung ≤ Ftabel,  $H_0$  diterima

Fhitung >Ftabel,  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima

Dengan menggunakan Software SPSS for Windows versi 22, diperoleh hasil uji simultan (uji F) untuk pengaruh promosi, pelatihan, dan mutasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana tercantum pada Tabel 4.8 di halaman selanjutnya :

**Tabel 4.8 Hasil Uji Simultan (Uji F)**

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	161,129	3	53,710	2,755	,046 <sup>b</sup>
1 Residual	2027,639	104	19,497		
Total	2188,769	107			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), MUTASI, PROMOSI, PELATIHAN

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa nilai Fhitung sebesar 6.664. Nilai Ftabel (k, n-k) dapat dilihat dalam Tabel Distribusi F dengan  $\alpha = 0,05$  dengan keterangan :

$$V1 = k = \text{jumlah variabel independent (bebas)} = 3$$

$$V2 = n-k-1 = 108-3-1 = 104$$

$$n = \text{Jumlah responden atau sample penelitian} = 108$$

$$\text{Maka, Ftabel}(V1, V2) = (3,104)$$

Dengan ketentuan dan mengacu pada lampiran 12 Tabel distribusi F, maka didapatkan nilai Ftabel sebesar 2.69 sehingga diperoleh hasil :

$$\text{Fhitung}(2,775) > \text{Ftabel}(2,69)$$

Hasil uji F di atas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi "Pengembangan Karir secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat" diterima.

###### b. Uji Koefisien Determinasi (KD atau R<sup>2</sup>)

Penghitungan selanjutnya, yaitu uji Koefisien Determinasi (KD) atau uji R<sup>2</sup>, yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel promosi, pelatihan, dan mutasi terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan uji KD atau uji R<sup>2</sup> dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

**Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel X1, X2, dan X3**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 <sup>a</sup>	,074	,047	4,415

a. Predictors: (Constant), mutasi, promosi, pelatihan

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, didapatkan nilai Koefisien Determinasi atau R<sup>2</sup> sebesar atau yang berarti pengaruh variabel promosi (X1), pelatihan (X2), mutasi (X3) secara bersamaan terhadap Kinerja (Y) di Telkomsel Regional Jawa Barat sebesar 0,074 atau sama dengan 7,4 %. Sedangkan sisanya sebesar 92,6 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

c. Uji Parsial (t)

Selanjutnya dilakukan perhitungan uji t untuk mengetahui signifikansi dan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel yaitu peomosi, pelatihan, dan mutasi terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah hipotesis serta kriteria pengujian :

Hipotesis:

1. Bila  $H_0 : \rho = 0$ , maka terdapat pengaruh tidak signifikan antara variabel X (X1 atau X2 atau X3) terhadap Y.
2. Bila  $H_1 : \rho \neq 0$ , maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel X (X1 atau X2 atau X3) terhadap Y.

Kriteria pengujian hipotesis:

thitung ≤ ttabel; atau nilai sig > 0,05 Ho diterima H1 ditolak

thitung > ttabel; atau nilai sig < 0,05 Ho ditolak dan H1 diterima

Dengan menggunakan Software SPSS for Windows versi 22, diperoleh hasil uji parsial (uji t) untuk pengaruh variabel promosi (X1), pelatihan (X2), mutasi (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), sebagaimana tercantum pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji t Variabel X1, X2, dan X3**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,678	5,852		,000
	promosi	-,146	,120	-,116	,228
	pelatihan	,240	,105	,224	,024
	mutasi	,039	,109	,035	,719

a. Dependent Variable: kinerja

Dengan tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% atau 0,05 dan dk = n-k = 108 - 3 = 105, mengacu pada Tabel t maka diperoleh nilai ttabel = 1.980. Interpretasi Tabel 4.10 adalah sebagai berikut:

1. Uji t dari pengaruh variabel Promosi (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui bahwa thitung X1 = -1,212 dan sig. = ,228 yang berarti thitung < ttabel dan nilai sig > 0,05, artinya Ho diterima dan H1 ditolak. Dengan kata lain, promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Nilai koefisien jalur dari variabel promosi (X1) dapat dilihat pada kolom Standardized Coefficients (Beta), yaitu sebesar -.116 atau 11,6%, besaran tersebut menunjukkan arah negatif atau tidak sejalan. Hal ini berarti bahwa pelatihan tidak sejalan, dan tidak berpengaruh signifikan sebesar 11,6% terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.
2. Uji t dari pengaruh variabel Pelatihan (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui bahwa thitung X2 = 2.298 dan sig. = 0,024 yang berarti thitung > ttabel dan nilai sig < 0,05, artinya Ho ditolak dan H1 diterima. Dengan kata lain, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Nilai koefisien jalur dari variabel Pelatihan (X2) dapat dilihat pada kolom Standardized Coefficients (Beta), yaitu sebesar .224 atau 22,4%, besaran tersebut menunjukkan arah positif atau sejalan. Hal ini berarti bahwa pelatihan sejalan dan berpengaruh signifikan sebesar 22,4% terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.
3. Uji t dari pengaruh variabel Mutasi (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui bahwa thitung X3 = .361 dan sig. = .719 yang thitung < ttabel dan nilai sig > 0,05, artinya Ho diterima dan H1 ditolak. Dengan kata lain, mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Nilai koefisien jalur dari variabel mutasi (X3) dapat dilihat pada kolom Standardized Coefficients (Beta), yaitu sebesar .035 atau 3,5%, besaran tersebut menunjukkan arah positif atau sejalan. Hal ini berarti bahwa mutasi sejalan tetapi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Mengacu pada interpretasi Tabel 4.10, maka diketahui bahwa terdapat dua variabel X yang memiliki nilai thitung < ttabel, artinya dua variabel X tersebut berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Dua variabel X tersebut adalah Promosi (X1) dan Mutasi (X3).

Di dalam teknik analisis jalur, variabel X yang memiliki thitung < ttabel harus dilepas dari diagram jalur penelitian. Hasil perhitungan ulang analisis jalur setelah variabel Mutasi (X3) dilepas dari penelitian ini dapat dilihat pada sub bab berikutnya.

#### **4.5.2 Hasil Analisis Jalur dengan Dua Variabel Bebas (X1, dan X2)**

##### a. Uji Simultan (F)

Uji simultan (uji F) dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel promosi, pelatihan dan mutasi secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan. Berikut ini hipotesis yang digunakan pada penelitian ini:

Ha : Pengembangan karir secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Ho : Pengembangan karir secara keseluruhan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Dengan tingkat kesalahan sebesar 5% atau 0,05 maka kriteria pengujian hipotesis secara simultan (uji F) adalah sebagai berikut:

Fhitung  $\leq$  Ftabel, Ho diterima

Fhitung  $>$  Ftabel, Ho ditolak, Ha diterima

Dengan menggunakan Software SPSS for Windows versi 22, diperoleh hasil uji simultan (uji F) untuk pengaruh promosi, pelatihan, dan mutasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana tercantum pada Tabel 4.11 berikut :

**Tabel 4.11 Hasil Uji F Variabel X1 dan X2**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	158,592	2	79,296	4,101	,019 <sup>b</sup>
1 Residual	2030,176	105	19,335		
Total	2188,769	107			

- a. Dependent Variable: kinerja  
 b. Predictors: (Constant), pelatihan, promosi

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa nilai Fhitung sebesar 4,101. Nilai Ftabel ( $k$ ,  $n-k$ ) dapat dilihat dalam Tabel Distribusi F dengan  $\alpha = 0,05$  dengan keterangan :

$$V1 = k = \text{jumlah variabel independent (bebas)} = 2$$

$$V2 = n-k-1 = 108-2-1 = 105$$

$$n = \text{Jumlah responden atau sample penelitian} = 108$$

$$\text{Maka, Ftabel } (V1, V2) = (2,105)$$

Dengan ketentuan dan mengacu pada lampiran 12 Tabel distribusi F, maka didapatkan nilai Ftabel sebesar 3,08 sehingga diperoleh hasil :  
 Fhitung (4,101) > Ftabel (3,08)

Hasil uji F di atas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi "Pengembangan Karir secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat" diterima.

b. Uji Koefisien Determinasi (KD atau R<sup>2</sup>)

Penghitungan selanjutnya, yaitu uji Koefisien Determinasi (KD) atau uji R<sup>2</sup>, yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel promosi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan uji KD atau uji R<sup>2</sup> dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut :

**Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel X1 dan X2**

Model Summary				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,269 <sup>a</sup>	,072	,055	4,397

- a. Predictors: (Constant), pelatihan, promosi

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, didapatkan nilai Koefisien Determinasi atau R<sup>2</sup> sebesar .072 atau 7.2% yang berarti pengaruh variabel Promosi (X1) dan Pelatihan (X2) secara bersamaan terhadap Kinerja (Y) di Telkomsel Regional Jawa Barat adalah sebesar 7.2%. Sedangkan sisanya sebesar 92,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

c. Uji Parsial (t)

Selanjutnya dilakukan perhitungan uji t untuk mengetahui signifikansi dan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel yaitu promosi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah hipotesis serta kriteria pengujian :  
 Hipotesis:

1. Bila  $H_0 : \rho = 0$ , maka terdapat pengaruh tidak signifikan antara variabel X (X1 dan X2) terhadap Y.
2. Bila  $H_1 : \rho \neq 0$ , maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel X (X1 dan X2) terhadap Y.

Kriteria pengujian hipotesis:  
 $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ ; atau nilai  $sig > 0.05$   $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak  
 $t_{hitung} > t_{tabel}$ ; atau nilai  $sig < 0.05$   $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Dengan menggunakan Software SPSS for Windows versi 22, diperoleh hasil uji parsial (uji t) untuk pengaruh variabel promosi ( $X_1$ ) dan pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ), sebagaimana tercantum pada Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13 Hasil Uji t Variabel  $X_1$  dan  $X_2$**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	34,499	5,369		6,426	,000
1 promosi	-,140	,119	-,112	-1,179	,241
pelatihan	,248	,102	,231	2,437	,016

a. Dependent Variable: kinerja

Dengan tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% atau 0,05 dan  $dk = n-k = 108 - 2 = 106$ , mengacu pada Tabel t maka diperoleh nilai  $t_{tabel} = 1.980$ . Interpretasi Tabel 4.13 adalah sebagai berikut:

- Uji t dari pengaruh variabel Promosi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan Tabel 4.13, diketahui bahwa  $t_{hitung} X_1 = -1,179$  dan  $sig. = ,241$  yang berarti  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai  $sig > 0.05$ , artinya  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan kata lain, promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Nilai koefisien jalur dari variabel promosi ( $X_1$ ) dapat dilihat pada kolom Standardized Coefficients (Beta), yaitu sebesar  $-,112$  atau  $11,2\%$ , besaran tersebut menunjukkan arah negatif atau tidak sejalan. Hal ini berarti bahwa pelatihan tidak sejalan, dan tidak berpengaruh signifikan sebesar  $11,2\%$  terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.
- Uji t dari pengaruh variabel Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan Tabel 4.13, diketahui bahwa  $t_{hitung} X_2 = 2.437$  dan  $sig. = .016$  yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai  $sig < 0.05$ , artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan kata lain, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Nilai koefisien jalur dari variabel Pelatihan ( $X_2$ ) dapat dilihat pada kolom Standardized Coefficients (Beta), yaitu sebesar  $,231$  atau  $23.1\%$ , besaran tersebut menunjukkan arah positif atau sejalan. Hal ini berarti bahwa pelatihan sejalan dan berpengaruh signifikan sebesar  $23.1\%$  terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Mengacu pada interpretasi Tabel 4.14, maka diketahui bahwa terdapat satu variabel X yang memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , artinya satu variabel X tersebut berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Satu variabel X tersebut adalah Promosi ( $X_1$ ).

Di dalam teknik analisis jalur, variabel X yang memiliki  $t_{hitung} < t_{tabel}$  harus dilepas dari diagram jalur penelitian. Hasil perhitungan ulang analisis jalur setelah variabel Promosi ( $X_1$ ) dilepas dari penelitian ini dapat dilihat pada sub bab berikutnya.

#### 4.5.3 Hasil Analisis Jalur dengan Satu Variabel Bebas ( $X_2$ )

- Uji Simultan (F)

Uji simultan (uji F) dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel pelatihan secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan. Berikut ini hipotesis yang digunakan pada penelitian ini:

Ha : Pengembangan karir secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Ho : Pengembangan karir secara keseluruhan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Dengan tingkat kesalahan sebesar 5% atau 0,05 maka kriteria pengujian hipotesis secara simultan (uji F) adalah sebagai berikut:

Fhitung  $\leq$  Ftabel, Ho diterima

Fhitung  $>$  Ftabel, Ho ditolak, Ha diterima

Dengan menggunakan Software SPSS for Windows versi 22, diperoleh hasil uji simultan (uji F) untuk pengaruh promosi, pelatihan, dan mutasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana tercantum pada Tabel 4.14 berikut :

**Tabel 4.14 Hasil Uji F Variabel X2**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	131,693	1	131,693	6,786	,011 <sup>b</sup>
1	Residual	106	19,406		
	Total	107			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), pelatihan

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa nilai Fhitung sebesar 6,786. Nilai Ftabel ( $k$ ,  $n-k$ ) dapat dilihat dalam Tabel Distribusi F dengan  $\alpha = 0,05$  dengan keterangan :

V1 =  $k$  = jumlah variabel independent (bebas) = 1

V2 =  $n-k-1 = 108-1-1 = 106$

n = Jumlah responden atau sample penelitian = 108

Maka, Ftabel (V1,V2) = (1,106)

Dengan ketentuan dan mengacu pada lampiran 12 Tabel distribusi F, maka didapatkan nilai Ftabel sebesar 3.93 sehingga diperoleh hasil :

Fhitung (6.786) > Ftabel (3.93)

Hasil uji F di atas menunjukkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi "Pengembangan Karir secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat" diterima.

b. Uji Koefisien Determinasi (KD atau R2)

Penghitungan selanjutnya, yaitu uji Koefisien Determinasi (KD) atau uji R2, yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan uji KD atau uji R2 dapat dilihat pada Tabel 4.13 dihalaman berikutnya :

**Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel X2**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,245 <sup>a</sup>	,060	,051	4,405

a. Predictors: (Constant), pelatihan

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, didapatkan nilai Koefisien Determinasi atau R2 sebesar .060 atau 6% yang berarti pengaruh variabel Pelatihan (X2) secara bersamaan terhadap Kinerja (Y) di Telkomsel Regional Jawa Barat adalah sebesar 6%. Sedangkan sisanya sebesar 94% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

c. Uji Parsial (t)

Selanjutnya dilakukan perhitungan uji t untuk mengetahui signifikansi dan untuk menguji secara parsial variabel yaitu pelatihan terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah hipotesis serta kriteria pengujian :

Hipotesis :

1. Bila  $H_0 : \rho = 0$ , maka terdapat pengaruh tidak signifikan antara variabel X (X2) terhadap Y.
2. Bila  $H_1 : \rho \neq 0$ , maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel X (X2) terhadap Y.

Kriteria pengujian hipotesis:

thitung  $\leq t_{tabel}$ ; atau nilai sig > 0.05  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak

thitung >  $t_{tabel}$ ; atau nilai sig < 0.05  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Dengan menggunakan Software SPSS for Windows versi 22, diperoleh hasil uji parsial (uji t) untuk pengaruh variabel pelatihan (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), sebagaimana tercantum pada Tabel 4.16 dihalaman berikutnya :

**Tabel 4.16 Hasil Uji t Variabel X2**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,612	3,421	8,657	,000
	pelatihan	,264	,101	,245	2,605

a. Dependent Variable: kinerja

Dengan tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% atau 0,05 dan dk = n-k = 108 - 1 = 107, mengacu pada Tabel t maka diperoleh nilai ttabel = 1.980. Interpretasi Tabel 4.16 adalah sebagai berikut:

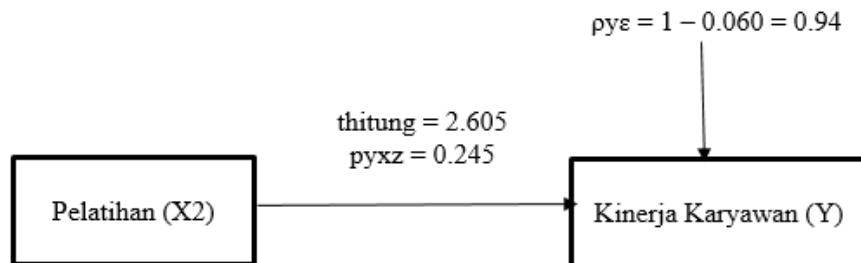
1. Uji t dari pengaruh variabel Pelatihan (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan Tabel 4.16, diketahui bahwa thitung X2 = 2.605 dan sig. = .011 yang berarti thitung > ttabel dan nilai sig < 0.05, artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan kata lain, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Nilai koefisien jalur dari variabel Pelatihan (X2) dapat dilihat pada kolom Standardized Coefficients (Beta), yaitu sebesar .245 atau 24.5%, besaran tersebut menunjukkan arah positif atau sejalan. Hal ini berarti bahwa pelatihan sejalan dan berpengaruh signifikan sebesar 24.5% terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat.

Mengacu pada interpretasi Tabel 4.16, dapat diketahui bahwa variabel bebas Pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

Tahapan berikutnya adalah memasukkan nilai koefisien jalur dari tiap variabel X ke dalam model struktural diagram jalur penelitian ini. Adapun koefisien jalur yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

1. Besaran thitung dan koefisien jalur dari variabel Pelatihan (X2) dapat dilihat pada kolom Standardized Coefficients (Beta) di Tabel 4.16. Untuk mempermudah pembaca, penulis akan menjabarkan nilai thitung dari variabel Pelatihan (X2) memiliki nilai thitung = 2.605 dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.245.
2. Besaran nilai variabel residu atau faktor error ( $\rho_{ye}$ ) dapat diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:  $\rho_{ye} = 1 - R^2$   $\rho_{ye} = 1 - 0.060 = 0.94$ .

Dengan menggunakan besaran-besaran koefisien jalur, dan variabel residu ( $\rho_{ye}$ ) yang telah dibahas sebelumnya, maka model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.6 :

**Gambar 4.6 Model Pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Karyawan**

Mengacu pada Gambar 4.6, maka diperoleh persamaan struktural analisis jalur yang baru dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y &= pyxX2 + py\epsilon \\ Y &= 0.245 + 0.94 \end{aligned}$$

Besaran pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari tiap variabel X terhadap variabel Y dapat diperoleh melalui penghitungan berikut:

Pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh langsung =  $(pyx2)^2 = (0.245)^2 = 0.060 = 6\%$

Berdasarkan hasil penghitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (X2) memiliki total pengaruh sebesar 6% terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan dapat diketahui bahwa 94% kinerja dipengaruhi oleh variabel lain.

#### 4.5.4 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan semua hasil pengujian hipotesis yang telah dibahas sebelumnya, maka ringkasannya disajikan dalam Tabel 4.17 berikut:

**Tabel 4.17 Hasil Hipotesis**

N o	Hipotesis	Nilai	Kesimpulan	Makna
1	Pengembangan Karir secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat	Fhitung (2,775) > F tabel (2.69)	Ho Ditolak Ha Diterima	Semakin kuat pengembangan karir maka kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat akan semakin tinggi
		Fhitung (4.101) > F tabel (3.08)		
		Fhitung (6.786) > F tabel (3.93)		
2	Promosi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat	thitung (-1,212) < ttabel	Ho Diterima Ha Ditolak	Variabel promosi memberi pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat
		thitung (-1,179) < ttabel		

3	Pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat	thitung (2.298) > ttabel	Ho Ditolak H1 Diterima	Variabel pelatihan memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat
		thitung (2.437) > ttabel		
		thitung (2.605) > ttabel		
4	Mutasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa	thitung (0.361) < ttabel	Ho Diterima Ha Ditolak	Variabel mutasi memberi pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat

#### 4.6 Pembahasan

Hasil yang diperoleh dari penelitian mengenai pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan telah melalui beberapa tahap pengolahan data. Data diperoleh dari kuesioner yang telah diberikan kepada setiap responden yaitu karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Adapun kuesioner yang diberikan terdiri dari pertanyaan yang merupakan indikator dari pengembangan karir dan kinerja karyawan. Pembahasan yang lebih lanjut akan dipaparkan berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu sebagai berikut.

##### 4.6.1 Pengembangan Karir di Telkomsel Regional Jawa Barat

Permasalahan yang akan dijawab dari pertanyaan pertama adalah terkait Pengembangan Karir di Telkomsel Regional Jawa Barat. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Pengembangan Karir di Telkomsel Regional Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup baik dengan nilai persentase sebesar 64.60%. Hal ini menunjukkan pengembangan karir sudah dilakukan di Telkomsel Regional Jawa Barat dengan cukup baik.

Variabel promosi (X1) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu prestasi kerja, masa kerja, hasil penilaian masuk dalam kategori cukup baik dengan nilai rata-rata 62,31%. Persentase ini menunjukkan bahwa implementasi promosi di Telkomsel Regional Jawa Barat sudah dilakukan dengan cukup baik. Dari tiga dimensi yang diuji untuk mengukur promosi, karyawan merasa dimensi yang diketahui paling cukup baik adalah dimensi prestasi kerja dengan nilai persentase tertinggi 87.04 %, dan yang dimaksud dimensi prestasi kerja yang paling cukup baik dalam penelitian ini mengandung unsur positif yaitu perusahaan memberikan jaminan peningkatan karir yang jelas terhadap karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat, sedangkan dimensi yang dianggap belum cukup baik terdapat pada dimensi prestasi kerja dengan nilai persentase terendah 43.51% dimana perusahaan belum adil dalam pemberian promosi di Telkomsel Regional Jawa barat dikarenakan struktur yang tidak terlalu besar dan jumlah pegawai yang tidak banyak dalam satu regional, sehingga kesempatan untuk mendapatkan promosi sulit. Sehingga, perlu dilakukan perbaikan dalam sistem *path carrier* karyawan agar dapat meningkatkan kepuasaan dan kinerja karyawan dalam bekerja di Telkomsel Regional Jawa barat. Pada variabel promosi (X1) dapat disimpulkan bahwa jaminan peningkatan karir yang jelas sudah cukup baik, namun

perusahaan belum cukup adil dalam pemberian promosi di Telkomsel Regional Jawa barat, hal ini tentu menjadi suatu info yang baik karena berdasarkan literatur promosi berpengaruh positif dalam kinerja karyawan tersebut dan tentunya itu yang diharapkan.

Variabel pelatihan (X2) yang terdiri dari tiga dimensi: materi, sosialisasi, peserta masuk dalam kategori cukup baik dengan nilai rata-rata adalah 67.11%. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat sudah diimplementasikan dengan cukup baik. Dari tiga dimensi yang diuji untuk mengukur pelatihan, karyawan merasa dimensi yang diketahui memiliki pelatihan yang cukup baik adalah dimensi peserta dengan nilai persentase tertinggi 85.74%, sedangkan dimensi yang dianggap memiliki pelatihan yang belum cukup baik terdapat pada dimensi materi dengan nilai persentase terendah 59.62%. Hal tersebut berarti bahwa karyawan Telkomsel Regional Jawa barat lebih baik menerapkan pelatihan yang bersifat praktis dan aplikatif diberikan agar meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Tetapi, materi yang diberikan dalam pelatihan belum sesuai dengan tingkat kesulitan kerja karyawan Telkomsel Regional Jawa barat, sehingga pada variabel pelatihan (X2) dapat disimpulkan bahwa untuk pelatihan yang bersifat praktis dan aplikatif sudah cukup baik diimplementasikan untuk karyawan agar meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan Telkomsel Regional Jawa barat, pelatihan tersebut menjadi pengaruh positif yang tentunya ditunjukkan dengan kinerja terbaik yang akan diberikan saat karyawan bekerja.

Variabel mutasi (X3) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu jumlah aktivitas yang ditugaskan, ketepatan waktu dari hasil, dan kehadiran masuk dalam kategori cukup baik dengan nilai rata-rata 64.39%.. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi yang sudah diimplementasikan Telkomsel Regional Jawa barat tergolong cukup baik. Dari tiga dimensi yang diuji untuk mengukur mutasi, karyawan merasa dimensi yang dianggap memiliki mutasi paling cukup baik adalah dimensi ketepatan waktu dari hasil dengan nilai persentase tertinggi 79.81%, sedangkan dimensi yang dianggap memiliki nilai paling rendah adalah dimensi kehadiran dengan nilai persentase terendah 52.03%. Hal tersebut menyatakan bahwa di Telkomsel Regional Jawa barat untuk program mutasi dilihat dari karyawan yang tidak disiplin akan dimutasi dan kehadiran belum dijadikan salah satu syarat dalam pemberian mutasi kepada karyawan. Tetapi, karyawan Telkomsel Regional Jawa barat masih membutuhkan hak yang lebih untuk mendapatkan mutasi keluar regional jawa barat agar indikator tersebut masih bisa ditingkatkan ke dalam kategori sangat tinggi. Kurangnya mutasi yang di berikan di Regional Jawa Barat dikarenakan jumlah posisi di struktur sangat sedikit sehingga untuk mutasi yang diambil kebanyakan dari orang-orang *fresh graduate*, namun untuk mengatasinya para leader dapat disarankan untuk lebih melibatkan atau mempertimbangkan karyawan-karyawan lama terutama yang berasal dari regional. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa di variabel mutasi (X3) untuk karyawan yang tidak disiplin akan dimutasi, namun kehadiran belum dijadikan salah satu syarat dalam pemberian mutasi di Telkomsel Regional Jawa barat.

#### 4.6.2 Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat

Permasalahan yang ingin dijawab pada pertanyaan pertama adalah terkait kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat. Hasil penghitungan analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata persentase sebesar 76.91% dan masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat memiliki kinerja yang baik. Variabel kinerja karyawan memiliki tiga dimensi yaitu jumlah aktivitas yang ditugaskan dengan persentase 85.32% yang berarti jumlah dari pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan target atau bahkan melebihi target yang diberikan, ketepatan waktu dari hasil dengan persentase 75.23% yang berarti hal ini menunjukkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, dan kehadiran dengan persentase 74.39%. Ketiga dimensi tersebut masuk dalam kategori baik. Hal ini menyatakan karyawan Telkomsel Regional Jawa barat memiliki kinerja yang baik. Dari ketiga dimensi yang diuji untuk mengukur kinerja, karyawan merasa bahwa dimensi yang memiliki nilai paling tinggi terdapat pada dimensi jumlah Aktivitas yang ditugaskan sebesar 87.04 %, sedangkan dimensi yang memiliki nilai paling rendah terdapat pada dimensi ketepatan waktu sebesar 66.67 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat tingkat pencapaian

tugas atau jobdes yang karyawan hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan, tetapi karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat belum terlalu baik menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan. Namun, hal ini tentunya dapat diatasi dengan berbagai pemberian pelatihan, kompensasi yang jelas dan sesuai.

#### **4.6.3 Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat**

Permasalahan yang ingin dijawab pada pertanyaan kedua adalah terkait seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat, baik secara parsial maupun simultan. Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuat suatu kesimpulan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan di di Telkomsel Regional Jawa Barat, yang artinya tinggi atau rendahnya kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karir.

Berdasarkan pengujian menggunakan analisis jalur, dengan hasil uji F menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir yang terdiri dari promosi, pelatihan dan mutasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Besaran pengaruh dari ketiga variabel tersebut dapat diperoleh dari hasil persamaan analisis jalur yaitu sebesar 7,4% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar pengembangan karir. Sehingga dapat dilakukan peningkatan kinerja sebesar 6% apabila pengembangan karir ditingkatkan oleh Telkomsel Regional Jawa Barat dan untuk peningkatan kinerja karyawan sebesar 94% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Kemudian dilanjutkan dengan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel pelatihan ( $X_2$ ) merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Sementara, variabel promosi ( $X_1$ ) dan mutasi ( $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Sehingga dapat disimpulkan apabila pelatihan karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat ditingkatkan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Dan sebaliknya, apabila tingkat pelatihan dikurangi maka dapat mengurangi kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat itu sendiri. Jika, Telkomsel Regional Jawa Barat ingin meningkatkan pelatihan dari karyawannya, hal yang mungkin dapat diperhatikan dari dimensi pelatihan dengan materi, dimana dimensi ini merupakan dimensi yang miliki nilai terendah berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan. Pelatihan dengan materi yang diberikan belum sesuai dengan tingkat kesulitan kerja karyawan ini dapat diartikan masih kurang, hal ini menjadikan nilai dimensi ini paling kecil dibandingkan dimensi lainnya di variabel pelatihan ( $X_2$ ). Apabila dimensi tersebut ditingkatkan tentunya dapat meningkatkan pelatihan karyawan menjadi lebih tinggi dan tentunya berakibat pada peningkatan kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat sebesar 6% sesuai dengan pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat. Dengan kata lain apabila Telkomsel Regional Jawa Barat memberikan materi yang sesuai dengan tingkat kesulitan kerja karyawan tentunya akan sangat baik untuk mempengaruhi peningkatan kinerja dari sebagian besar karyawan Telkomsel Regional Jawa Barat.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan yang dapat memberikan jawaban terhadap rumusan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Penerapan pengembangan karir secara keseluruhan termasuk dalam kategori cukup baik dengan nilai persentase 64.60%, secara rinci persentase masing-masing variable adalah sebagai berikut:
  - a. Variabel promosi termasuk dalam kategori cukup baik dengan persentase 62.31%.
  - b. Variabel pelatihan termasuk dalam kategori cukup baik dengan persentase 67.11%.
  - c. Variabel mutasi termasuk dalam kategori cukup baik dengan persentase 64.39%.
2. Berdasarkan Uji F menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan Pengembangan Karir secara keseluruhan terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat dilihat dari tiga kali Fhitung yaitu, Fhitung (2.775) > Ftabel (2.69), Fhitung (2.101) > Ftabel (3.08), Fhitung (6.786) > Ftabel (3.93) yang berarti Fhitung > Ftabel. Dan secara parsial dapat diketahui nilai thitung dan berpengaruh signifikan atau tidak berpengaruh signifikan variabel yang ada pada penelitian ini:
  - a. Hasil uji parsial (t) variabel promosi (X1) menunjukkan thitung (-1.212) < ttabel (1.980) dan thitung (-1.179) < ttabel (1.980) yang berarti variabel promosi memberi pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat.
  - b. Hasil uji parsial (t) variabel pelatihan (X2) menunjukkan thitung (2.298) > ttabel (1.980), thitung (2.437) > ttabel (1.980), thitung (2.605) > ttabel (1.980), yang berarti variabel pelatihan memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat dan Semakin kuat pelatihan, maka kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat akan semakin tinggi.
  - c. Hasil uji parsial (t) variabel mutasi (X2) menunjukkan thitung (0.361) < ttabel (1.980) yang berarti variabel mutasi memberi pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat.

Secara parsial diketahui hanya variabel pelatihan (X2) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat. Dan hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan adalah sebesar 6% terhadap kinerja karyawan di Telkomsel Regional Jawa barat.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan dalam penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Telkomsel Regional Jawa barat, maka penulis memberikan saran-saran penelitian sebagai berikut :

1. Sebaiknya pengembangan karir pada karyawan Telkomsel regional jawa barat melakukan pelaksanaan pelatihan lebih optimal yaitu dalam memberikan materi harus sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan,
2. Melakukan kerjasama dengan pihak lain di luar perusahaan yaitu penyedia jasa *training* yang kompeten dan terpercaya di bidangnya. Namun tentunya diperlukan dana yang tidak sedikit untuk membuat pelatihan ini berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu, Telkomsel harus memastikan bahwa *training* tersebut benar-benar efektif untuk mengembangkan kompetensi para peserta.
3. Untuk proses promosi diharapkan diumumkan secara transparan atau terbuka agar seluruh karyawan mengetahui promosi jabatan yang disediakan dan dibutuhkan Telkomsel. Dan proses promosi karyawannya pun harus

dilakukan secara tepat dan menghindari subyektivitas sehingga benar-benar memotivasi karyawan untuk meningkatkan unjuk kerja masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Augusty, Ferdinand, (2007). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Budi, Ashari, (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Axcel & SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Darmawan, Deni. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif* (cetakan pertama). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ghozali, Imam ,(2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, (1994). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gorda, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya Gematama.
- Hadari, Nawawi, (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Hasibuan, Melayu, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husnan, Suad, (2001). *Dasar-dasar teori dan analisis sekuritas*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Indrawati, (2016). *Metode Penelitian Manajemen Dan Bisnis*. Bandung: Refika Aditama
- Irham, Fahmi, (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet.
- Jensen, (2001). “iValue Maximization, Stakeholders Theory and The Corporate Objective Function”. Working Paper; No.01-09. Harvard Business School, PP.1-21. Dalam www.google.com/search/Working Paper/Harvard Business School. Di download pada tanggal 27 Maret 2017
- Kuncoro, Suhardjono, (2002). *Manajemen Perbankan (Teori dan Aplikasi)*. Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFE.
- Kuncoro & Ridwan, (2014). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Kerlinger, Fred, terjemahan oleh L.R Simatupang, (1993). *Foundation of Behavior Research*. Third Edition Yogyakarta : Gajah Mada University.
- KD. Telkomsel No.013/HR.00/DU-00/III/2002-2016.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathis, Robert, (2006). *Human Resource Management*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Narimawati, Umi, ( 2007 : 89). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Agung Media
- Nazir, (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Prawirosentono, Suyadi, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia “Kebijakan Kinerja Karyawan”*. Yogyakarta : BPFE.
- Ridwan, (2009). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Jakarta : Alfabeta
- Rivai, Veithzal, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja grafindo Persada.
- Sarjono, Haryadi, 2011. *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta : Salemba Empat.
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E, (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, (Edisi Keenam). Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti, (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung, Penerbit Mandar Maju.

- Simamora, Henry, (2006). *Manajemen sumber daya manusia* : Yogyakarta : STIE YKPN
- Siagian, Sondang, (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sudjana, N. (1997). *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono, (2006). *Statistika untuk Penelitian*, Cetakan Keenam. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sulistiyani ,Ambar Teguh,(2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sumidjo, (2005 : 20). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tanjung, Rahmawati, (2003 : 72). *Pengembangan Sumber daya Manusia, Diktat pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Umar, Husein. (2019). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers
- Utomo, Warsito, (2007). *Administrasi Publik Baru di Indonesia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Zainun, Buchari, (2000). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Wahyudi, Bambang, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.

## LAMPIRAN 1

### KUESIONER

#### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI TELKOMSEL REGIONAL JAWA BARAT

Kepada Yth :

Bapak / Ibu Responden di -  
t e m p at

---

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas tesis saya pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom, maka dengan segala kerendahan hati saya sangat menghargai tanggapan Bapak / Ibu terhadap beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuesioner ini mengenai “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di Telkom Regional Jawa Barat”.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak / Ibu berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung penelitian ini. Selain itu jawaban yang Bapak / Ibu berikan juga merupakan masukan yang sangat berharga bagi saya.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih atas bantuan dan kesediaan Bapak / Ibu yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner ini.

Hormat saya,

Soffi Rosyidawaty

## KUESIONER PENELITIAN

### I. IDENTITAS RESPONDEN

- |                  |                  |              |
|------------------|------------------|--------------|
| 1. Jenis Kelamin | : a. Laki - laki | b. Perempuan |
| 2. Usia          | : a. 21 - 25     | b. 26 - 30   |
|                  | c. 31 – 35       | d. 36 - 40   |
|                  | e. > 40          |              |

### II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberi tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak / Ibu anggap paling sesuai dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Setelah mengisi kuesioner ini mohon Bapak / Ibu dapat memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini pertama kali.
3. Keterangan alternatif Jawaban dan Skor :
  - a. SS = Sangat Setuju / Selalu
  - b. S = Setuju / Sering
  - c. KS = Kurang Setuju / Kadang – kadang / Ragu
  - d. TS = Tidak Setuju / Hampir tidak Pernah
  - e. STS = Sangat Tidak Setuju / Tidak pernah

#### A. PENGEMBANGAN KARIR ( X )

##### 1. Promosi

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Di Regional Telkomsel, prestasi kerja sering digunakan dalam melakukan promosi					
2	Prestasi kerja selalu jadi dasar dalam bekerja agar adanya promosi					
3	Saya senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan					
4	Perusahaan selalu adil dalam pemberian promosi					
5	Menurut Bapak/Ibu, pendidikan formal dijadikan pertimbangan promosi					
6	Perusahaan memberikan jaminan peningkatan karir yang jelas					
7	Di Regionaal Telkomsel, masa kerja sering digunakan dalam melakukan promosi					
8	Lama bekerja menjadi salah satu tolak ukur mendapatkan promosi					
9	Menurut Bapak/Ibu, hasil ujian golongan atau jabatan dipertimbangkan dalam kebijakan promosi					
10	Menurut Bapak/Ibu, hasil penilaian prestasi digunakan sebagai pertimbangan promosi					

##### 2. Pelatihan

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
11	Materi, kurikulum, pengajar, dari pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan					
12	Bapak/ibu selalu bersemangat untuk mengikuti pelatihan karena materi yang disampaikan menyenangkan.					

13	Materi yang disiapkan dalam pelatihan lengkap dan cukup memadai				
14	Jenis materi pelatihan yang diikuti sudah sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan saya				
15	Materi pelatihan yang diikuti dapat menambah pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan				
16	Materi dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan sangat berguna dalam meningkatkan produktivitas kerja				
17	Materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan tingkat kesulitan kerja karyawan.				
18	Perusahaan memberikan sosialisasi terhadap pelatihan yang akan dilaksanakan				
19	Pelatihan yang bersifat praktis dan aplikatif lebih tepat diberikan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan peserta				
20	Fasilitas yang disediakan perusahaan dalam pelatihan sesuai yang diharapkan peserta.				

### 3. Mutasi

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
21	Mutasi selalu dilakukan pada kurun waktu yang telah ditetapkan					
22	Perusahaan memberikan batas untuk mutasi dalam satu kali periode mutasi					
23	Karyawan yang tidak disiplin akan dimutasi					
24	Bapak/ibu selalu mengantisipasi dan dapat memprediksi datangnya mutasi					
25	Bapak/ibu berusaha sedemikian disiplin agar dapat menghindari mutasi					
26	Perusahaan selalu mensosialisasikan program mutasi kepada karyawan					
27	Karyawan yang telah dimutasi diharapkan akan meningkatkan kemampuannya dalam bekerja					
28	Mutasi diberikan hanya untuk orang tertentu dan jumlah tertentu					
29	Kehadiran dijadikan salah satu syarat dalam pemberian mutasi					
30	Pelaksanaan mutasi di kantor ini didasarkan prinsip “the right man on the right place” dalam arti bidang kerja yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai?					

**B. KINERJA KARYAWAN (Y)**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
31	Tingkat pencapaian tugas atau jobdes yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan					
32	Pekerjaan yang saya lakukan di evaluasi.					
33	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan					
34	Pekerjaan yang saya lakukan sudah mencapai target yang ditentukan perusahaan.					
35	Hasil kerja saya memenuhi standar di perusahaan.					
36	Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan					
37	Saya tiba di tempat kerja selalu tepat waktu.					
38	Saya sering memanfaatkan waktu bekerja					
39	Saya sadar disiplin waktu adalah kewajiban para karyawan					
40	Saya bersedia berkontribusi dalam situasi darurat					

**LAMPIRAN 2**  
**DATA RESPONDEN**

Responden	Jenis Kelamin	Usia	Responden	Jenis Kelamin	Usia	Responden	Jenis Kelamin	Usia
Responden 1	Wanita	> 40 tahun	Responden 21	Pria	36-40 tahun	Responden 41	Pria	31-35 tahun
Responden 2	Pria	26-30 tahun	Responden 22	Pria	21-25 tahun	Responden 42	Wanita	> 40 tahun
Responden 3	Wanita	31-35 tahun	Responden 23	Wanita	26-30 tahun	Responden 43	Wanita	26-30 tahun
Responden 4	Pria	21-25 tahun	Responden 24	Pria	21-25 tahun	Responden 44	Wanita	36-40 tahun
Responden 5	Pria	21-25 tahun	Responden 25	Wanita	36-40 tahun	Responden 45	Wanita	31-35 tahun
Responden 6	Wanita	31-35 tahun	Responden 26	Pria	> 40 tahun	Responden 46	Wanita	> 40 tahun
Responden 7	Wanita	36-40 tahun	Responden 27	Wanita	21-25 tahun	Responden 47	Pria	31-35 tahun
Responden 8	Wanita	21-25 tahun	Responden 28	Wanita	21-25 tahun	Responden 48	Wanita	26-30 tahun
Responden 9	Pria	> 40 tahun	Responden 29	Pria	31-35 tahun	Responden 49	Wanita	> 40 tahun
Responden 10	Pria	26-30 tahun	Responden 30	Pria	21-25 tahun	Responden 50	Wanita	26-30 tahun
Responden 11	Wanita	21-25 tahun	Responden 31	Pria	36-40 tahun	Responden 51	Wanita	36-40 tahun
Responden 12	Wanita	21-25 tahun	Responden 32	Wanita	26-30 tahun	Responden 52	Wanita	26-30 tahun
Responden 13	Wanita	21-25 tahun	Responden 33	Pria	31-35 tahun	Responden 53	Pria	31-35 tahun
Responden 14	Pria	21-25 tahun	Responden 34	Pria	21-25 tahun	Responden 54	Pria	21-25 tahun
Responden 15	Pria	31-35 tahun	Responden 35	Pria	36-40 tahun	Responden 55	Wanita	31-35 tahun
Responden 16	Pria	36-40 tahun	Responden 36	Wanita	> 40 tahun	Responden 56	Wanita	36-40 tahun
Responden 17	Wanita	21-25 tahun	Responden 37	Wanita	26-30 tahun	Responden 57	Wanita	26-30 tahun
Responden 18	Wanita	21-25 tahun	Responden 38	Wanita	31-35 tahun	Responden 58	Pria	31-35 tahun
Responden 19	Wanita	21-25 tahun	Responden 39	Pria	> 40 tahun	Responden 59	Pria	21-25 tahun
Responden 20	Pria	31-35 tahun	Responden 40	Pria	21-25 tahun	Responden 60	Pria	> 40 tahun

Responden	Jenis Kelamin	Usia
Responden 61	Pria	31-35 tahun
Responden 62	Wanita	> 40 tahun
Responden 63	Wanita	26-30 tahun
Responden 64	Wanita	36-40 tahun
Responden 65	Wanita	31-35 tahun
Responden 66	Wanita	> 40 tahun
Responden 67	Pria	31-35 tahun
Responden 68	Wanita	26-30 tahun
Responden 69	Wanita	> 40 tahun
Responden 70	Wanita	26-30 tahun
Responden 71	Wanita	36-40 tahun
Responden 72	Wanita	26-30 tahun
Responden 73	Pria	31-35 tahun
Responden 74	Pria	21-25 tahun
Responden 75	Wanita	31-35 tahun
Responden 76	Wanita	36-40 tahun
Responden 77	Wanita	26-30 tahun
Responden 78	Pria	31-35 tahun
Responden 79	Pria	21-25 tahun
Responden 80	Pria	> 40 tahun
Responden 81	Wanita	> 40 tahun
Responden 82	Pria	26-30 tahun
Responden 83	Wanita	31-35 tahun
Responden 84	Pria	21-25 tahun
Responden 85	Pria	21-25 tahun
Responden 86	Wanita	31-35 tahun
Responden 87	Wanita	36-40 tahun
Responden 88	Wanita	21-25 tahun
Responden 89	Pria	> 40 tahun
Responden 90	Pria	26-30 tahun
Responden 91	Pria	31-35 tahun
Responden 92	Wanita	> 40 tahun
Responden 93	Wanita	26-30 tahun
Responden 94	Wanita	36-40 tahun
Responden 95	Wanita	31-35 tahun
Responden 96	Wanita	> 40 tahun
Responden 97	Pria	31-35 tahun
Responden 98	Wanita	26-30 tahun
Responden 99	Wanita	> 40 tahun
Responden 100	Wanita	26-30 tahun
Responden 101	Wanita	36-40 tahun
Responden 102	Wanita	26-30 tahun
Responden 103	Pria	31-35 tahun
Responden 104	Pria	21-25 tahun
Responden 105	Wanita	31-35 tahun
Responden 106	Wanita	36-40 tahun
Responden 107	Wanita	26-30 tahun
Responden 108	Pria	31-35 tahun

**LAMPIRAN 3**  
**DATA HASIL KUESIONER PROMOSI DAN PELATIHAN**

Responden	PROMOSI										PELATIHAN									
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10
Responden 1	5	4	4	3	5	5	3	4	2	3	5	3	5	4	3	5	4	5	5	3
Responden 2	5	4	3	5	5	4	2	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	5	4
Responden 3	4	3	5	3	1	5	2	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
Responden 4	5	5	2	3	5	5	3	5	2	4	3	3	5	1	2	5	3	2	5	3
Responden 5	3	4	4	3	5	5	2	1	4	2	5	1	4	2	3	4	5	1	4	4
Responden 6	2	5	3	5	5	4	5	3	1	3	3	1	3	3	4	3	2	4	5	3
Responden 7	4	5	5	3	5	2	1	4	5	5	2	3	2	2	1	4	2	5	4	5
Responden 8	4	4	2	4	1	5	3	5	2	2	2	5	5	2	3	5	5	2	4	2
Responden 9	3	4	3	3	4	4	2	1	1	2	3	1	2	3	5	4	1	3	3	2
Responden 10	4	5	3	4	3	5	5	1	4	4	1	3	1	4	3	3	3	5	5	4
Responden 11	4	4	4	3	4	5	2	5	2	3	5	4	4	1	1	5	4	2	4	2
Responden 12	2	4	5	3	4	5	3	1	1	5	4	5	3	2	4	3	2	4	5	5
Responden 13	4	5	5	5	4	5	2	3	5	2	3	1	5	1	2	4	4	1	4	2
Responden 14	5	4	2	3	3	4	1	1	2	2	5	1	3	2	2	5	3	2	5	3
Responden 15	3	5	4	3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	5	4	4	5	5	3	2
Responden 16	4	4	3	3	1	3	3	1	2	2	1	1	4	1	3	3	3	2	5	3
Responden 17	3	5	5	3	4	5	2	3	4	1	3	4	2	3	4	4	4	4	3	5
Responden 18	4	4	4	5	4	5	5	5	2	2	1	3	5	1	1	4	1	5	4	1
Responden 19	2	4	2	3	4	4	2	2	3	3	3	4	1	1	3	3	3	5	3	3
Responden 20	2	5	4	1	5	1	1	1	2	2	5	4	4	2	1	2	3	4	5	4
Responden 21	5	3	3	1	4	4	4	4	2	5	3	5	2	3	4	5	1	4	4	1
Responden 22	1	3	2	3	5	2	2	2	2	2	4	2	1	4	3	3	4	3	5	2
Responden 23	5	2	5	1	2	5	1	3	4	4	5	4	5	3	3	1	2	5	2	1
Responden 24	4	5	5	3	4	5	2	2	1	3	5	1	5	1	3	5	5	1	2	5
Responden 25	3	1	4	3	4	4	2	1	3	2	3	3	4	3	2	1	5	1	4	5
Responden 26	4	5	5	1	4	4	3	4	2	4	3	2	2	1	4	4	3	3	4	2
Responden 27	3	1	3	4	1	5	2	2	5	2	1	4	5	2	4	4	4	2	5	3
Responden 28	1	4	4	1	5	4	1	3	4	3	5	1	3	3	2	3	2	4	4	1
Responden 29	3	4	3	1	4	4	3	5	3	3	3	1	3	4	5	2	1	2	5	5
Responden 30	3	1	4	2	5	4	2	2	2	5	3	1	3	2	4	5	5	3	5	4
Responden 31	3	5	3	1	2	5	5	4	1	2	4	2	5	3	2	1	3	3	4	1
Responden 32	1	1	5	1	5	5	1	2	3	5	5	4	3	2	4	4	2	4	5	5
Responden 33	4	5	3	2	4	5	3	4	4	2	3	5	5	3	2	1	1	5	4	2
Responden 34	5	1	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	5	5	4	2	4	4
Responden 35	2	3	1	3	5	4	2	5	3	4	4	2	2	2	4	2	3	4	1	1
Responden 36	3	4	4	1	2	4	1	4	5	2	5	5	4	5	4	2	2	4	5	5
Responden 37	3	3	1	3	5	2	5	2	2	2	3	2	3	3	4	5	5	5	5	1
Responden 38	5	1	4	1	2	5	3	2	3	1	4	4	2	4	1	2	2	3	4	4
Responden 39	4	1	4	3	2	4	2	4	4	4	2	2	3	2	1	3	3	4	5	3
Responden 40	2	4	1	1	3	5	3	1	5	1	3	1	1	3	2	5	1	5	5	1
Responden 41	5	1	4	2	5	4	2	2	3	2	5	5	4	3	2	5	4	3	5	5
Responden 42	4	3	5	1	4	4	2	5	1	1	3	4	5	5	2	2	1	4	4	1
Responden 43	3	5	2	2	2	3	2	1	3	3	5	4	2	3	4	4	2	5	5	2
Responden 44	5	2	4	1	4	5	2	4	2	4	3	4	3	2	2	5	3	5	5	5
Responden 45	1	4	5	1	5	4	2	4	5	1	5	3	2	4	3	4	5	4	4	4
Responden 46	1	4	5	2	3	3	4	2	3	5	4	5	5	2	2	5	3	5	3	1
Responden 47	2	4	3	1	4	5	2	5	1	1	3	2	1	3	5	5	4	3	5	3
Responden 48	3	2	1	2	5	5	2	3	1	1	5	3	3	5	3	2	2	5	4	2
Responden 49	1	4	3	4	1	3	2	3	5	5	2	2	4	2	5	5	5	3	5	5
Responden 50	3	3	4	3	4	5	2	4	2	4	5	4	2	2	2	5	2	5	2	4
Responden 51	2	2	3	1	4	4	5	2	4	1	2	5	5	3	3	4	4	4	5	5
Responden 52	3	4	1	2	4	4	2	5	1	4	3	2	1	5	4	4	3	4	3	3
Responden 53	1	4	2	4	1	3	2	2	3	5	5	3	5	2	2	2	5	5	4	4
Responden 54	4	3	1	1	3	5	3	3	2	2	5	4	5	2	3	5	3	4	5	1
Responden 55	2	4	3	2	3	5	4	4	5	3	5	2	1	4	5	2	4	5	4	2
Responden 56	1	5	2	1	4	5	1	3	1	4	4	5	4	3	3	5	3	4	5	5
Responden 57	5	4	1	2	4	3	2	5	3	5	5	4	5	5	3	2	5	5	4	3
Responden 58	4	1	2	2	4	5	3	4	1	3	4	2	2	3	3	4	4	4	5	5
Responden 59	5	2	1	1	3	4	5	4	5	4	3	5	4	3	2	5	3	5	5	4
Responden 60	4	4	4	3	1	5	2	5	3	3	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5
Responden 61	1	3	2	3	3	5	2	2	2	2	5	1	3	3	2	3	2	5	4	5
Responden 62	5	2	5	1	2	5	1	3	4	4	4	1	3	4	5	2				

Responden 71	1	1	5	1	5	5	1	2	3	5	4	4	2	4	1	2	2	4	4	3
Responden 72	4	5	3	2	4	5	3	4	4	2	2	2	3	2	1	3	3	5	5	1
Responden 73	5	1	3	2	3	4	4	3	2	3	3	1	1	3	2	5	1	3	5	5
Responden 74	2	3	1	3	5	4	2	5	3	4	5	5	4	3	2	5	4	3	5	1
Responden 75	3	4	4	1	2	4	1	4	5	2	3	4	5	5	2	2	1	4	4	2
Responden 76	3	3	1	3	5	5	2	5	2	2	5	4	2	3	4	4	2	5	5	5
Responden 77	5	1	4	1	2	5	3	2	3	1	3	4	3	2	2	5	3	2	5	4
Responden 78	4	1	4	3	2	4	2	4	4	4	5	3	2	4	3	4	5	3	4	1
Responden 79	2	4	1	1	3	5	5	3	1	5	4	5	5	2	2	5	3	4	3	3
Responden 80	5	1	4	2	5	4	2	2	3	2	3	2	1	3	5	5	4	5	5	2
Responden 81	4	3	5	1	4	4	2	5	1	1	5	3	3	5	3	2	2	3	4	5
Responden 82	3	5	2	2	2	3	2	1	3	2	2	4	2	5	5	5	5	5	4	
Responden 83	5	2	4	1	4	5	2	4	2	4	5	4	2	2	2	5	2	3	2	5
Responden 84	1	4	5	1	5	4	2	4	5	1	5	1	3	3	2	3	2	4	5	3
Responden 85	1	3	2	3	3	5	2	2	2	2	1	3	4	5	2	1	2	4	3	4
Responden 86	5	2	5	1	2	5	1	3	4	4	3	1	3	2	4	5	5	3	4	1
Responden 87	4	5	5	3	4	5	2	2	1	3	4	2	5	3	2	1	3	5	5	2
Responden 88	3	1	4	3	4	4	2	1	3	2	5	4	3	2	4	4	2	2	4	5
Responden 89	4	5	5	1	4	4	3	4	2	4	3	5	5	3	2	1	1	1	5	3
Responden 90	3	1	3	4	1	5	2	2	5	2	4	3	3	3	5	5	4	3	4	5
Responden 91	1	4	4	1	5	4	1	3	4	3	4	2	2	2	2	4	2	2	4	5
Responden 92	3	4	3	1	4	4	3	5	3	3	5	5	4	5	4	2	2	4	5	4
Responden 93	3	1	4	2	5	4	2	2	2	5	3	2	3	3	4	5	5	5	2	1
Responden 94	3	5	3	1	2	5	5	4	1	2	4	4	2	4	1	2	2	3	5	5
Responden 95	1	1	5	1	5	5	1	2	3	5	2	2	3	2	1	3	3	3	3	2
Responden 96	4	5	3	2	4	5	3	4	4	2	3	1	1	3	2	5	1	4	4	4
Responden 97	5	1	3	2	3	4	4	3	2	3	5	5	4	3	2	5	4	5	5	1
Responden 98	2	3	1	3	5	4	2	5	3	4	3	4	5	5	2	2	1	2	2	5
Responden 99	3	4	4	1	2	4	1	4	5	2	5	4	2	3	4	4	2	3	5	1
Responden 100	3	3	1	3	5	5	2	5	2	2	3	4	3	2	2	5	3	4	3	4
Responden 101	5	1	4	1	2	5	3	2	3	1	5	3	2	4	3	4	5	5	4	3
Responden 102	4	1	4	3	2	4	2	4	4	4	4	5	5	2	2	5	3	3	5	1
Responden 103	2	4	1	1	3	5	5	3	1	5	3	2	1	3	5	5	4	4	2	5
Responden 104	5	1	4	2	5	4	2	2	3	2	5	3	3	5	3	2	2	5	5	1
Responden 105	4	3	5	1	4	4	2	5	1	1	2	2	4	2	5	5	5	3	3	2
Responden 106	3	5	2	2	2	2	3	2	1	3	5	4	2	2	2	5	2	3	5	5
Responden 107	5	2	4	1	4	5	2	4	2	4	3	4	5	5	2	2	1	2	2	4
Responden 108	1	4	5	1	5	4	2	4	5	1	5	4	2	3	4	4	2	3	5	1

#### LAMPIRAN 4 DATA HASIL KUESIONER MUTASI DAN KINERJA KARYAWAN

Responden	MUTASI										KINERJA KARYAWAN									
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Responden 1	4	3	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
Responden 2	3	1	4	5	5	3	3	3	1	3	4	5	3	2	3	4	5	5	5	5
Responden 3	3	5	5	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4
Responden 4	4	3	5	5	5	4	3	2	4	5	5	5	2	5	5	4	4	2	5	4
Responden 5	3	4	5	5	3	4	4	2	1	1	5	2	5	2	5	3	5	4	4	5
Responden 6	3	3	4	5	5	3	2	3	5	3	1	5	2	5	2	2	3	5	3	5
Responden 7	4	5	5	4	2	5	4	3	3	4	5	2	3	2	3	5	3	4	5	5
Responden 8	3	3	3	4	5	2	5	2	1	1	4	5	5	5	5	3	4	5	3	3
Responden 9	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	5	5	2	5	5	2	3	4	5	3
Responden 10	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	1	1	3	2	5	4	2	5	4	5
Responden 11	2	2	3	5	5	4	3	2	5	5	5	4	2	5	5	2	3	5	5	3
Responden 12	3	1	4	4	3	3	2	4	3	4	6	5	2	6	6	4	4	5	1	4
Responden 13	3	5	3	2	3	4	3	3	4	1	2	3	5	2	5	1	1	5	6	5
Responden 14	3	3	3	5	5	5	2	1	1	2	5	5	2	4	5	3	5	1	1	4
Responden 15	4	5	5	4	2	3	2	4	5	3	1	2	2	2	4	3	2	5	3	4
Responden 16	2	3	2	5	3	2	3	2	3	4	5	5	3	5	5	2	4	1	5	2
Responden 17	1	5	4	2	4	3	1	2	1	1	5	4	5	1	5	4	5	4	1	3
Responden 18	3	2	2	4	2	4	3	3	3	3	5	2	2	2	5	2	3	5	3	4
Responden 19	5	1	5	2	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5	2	2	5	1
Responden 20	1	5	4	5	4	1	2	4	2	3	5	2	1	2	4	3	4	4	3	5
Responden 21	2	1	2	2	5	4	5	2	2	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	4
Responden 22	4	3	1	5	3	1	1	3	5	2	5	3	1	2	5	5	5	5	4	5

Responden 23	3	3	3	5	3	4	2	3	2	5	5	4	3	1	4	1	3	2	1	3
Responden 24	5	5	5	1	5	1	3	3	3	2	4	5	5	1	3	2	4	1	5	2
Responden 25	2	1	4	4	3	3	3	5	4	1	5	1	3	2	4	1	4	5	3	4
Responden 26	3	3	4	5	4	3	3	1	2	4	4	5	2	5	4	5	2	1	5	
Responden 27	3	4	5	5	3	5	2	3	3	5	4	2	1	1	4	2	3	1	5	3
Responden 28	4	5	4	4	5	2	3	2	2	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	1
Responden 29	2	2	2	5	3	3	2	3	5	3	4	3	2	5	5	5	2	2	5	
Responden 30	3	1	4	3	2	2	3	3	3	3	4	5	4	1	4	1	4	3	4	3
Responden 31	3	4	5	4	2	4	3	2	1	5	3	1	3	5	3	3	5	4	2	2
Responden 32	5	5	2	5	5	2	2	3	4	2	5	5	5	3	4	4	3	4	3	4
Responden 33	4	3	4	3	1	2	5	4	2	4	2	4	2	5	5	5	2	5	5	3
Responden 34	3	4	3	4	5	1	3	2	2	4	5	5	4	3	3	3	4	5	3	4
Responden 35	5	5	4	5	4	3	3	3	3	2	4	1	5	3	1	5	3	4	5	
Responden 36	3	2	2	3	2	3	2	3	5	3	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3
Responden 37	2	3	4	4	5	5	3	4	2	1	4	1	4	5	5	2	5	5	5	4
Responden 38	4	1	5	3	3	2	2	2	3	5	5	3	3	5	3	3	4	2	5	
Responden 39	1	2	4	4	1	3	3	3	1	1	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3
Responden 40	2	4	4	3	4	4	3	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
Responden 41	3	5	5	3	5	3	2	2	2	4	5	5	4	5	1	2	3	2	3	
Responden 42	1	2	4	4	4	2	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	1	4	4	4
Responden 43	3	4	5	3	5	3	2	2	1	2	3	5	5	3	5	3	3	5	2	5
Responden 44	5	5	3	5	3	2	3	3	3	5	5	5	3	5	5	2	4	2	4	5
Responden 45	3	2	4	4	3	5	2	2	5	4	4	5	4	3	4	4	5	3	2	2
Responden 46	4	3	5	3	4	1	2	4	2	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	5
Responden 47	3	4	3	5	4	2	5	1	3	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
Responden 48	5	2	5	5	1	3	1	3	4	5	3	1	1	5	5	3	5	5	2	1
Responden 49	2	1	4	3	5	3	3	2	4	5	3	4	4	5	4	2	2	4	5	
Responden 50	3	4	3	4	1	1	2	3	1	2	3	5	1	3	4	3	4	5	2	5
Responden 51	2	5	5	3	5	2	2	1	3	5	5	5	5	3	5	2	5	3	5	
Responden 52	3	2	1	5	1	5	3	3	2	4	5	4	3	4	5	1	4	3	5	4
Responden 53	4	2	3	4	4	1	3	3	4	1	5	5	4	3	4	4	5	4	1	2
Responden 54	3	4	5	5	5	3	2	2	1	4	5	5	5	5	5	1	4	5	4	4
Responden 55	4	5	3	3	3	2	4	4	1	1	5	5	3	5	5	2	5	5	2	5
Responden 56	3	3	4	3	5	3	2	2	2	2	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5
Responden 57	5	5	4	5	4	2	3	3	3	2	5	5	5	4	4	2	5	5	2	5
Responden 58	3	2	5	4	5	3	3	3	1	5	5	1	5	5	5	2	3	4	1	
Responden 59	4	4	5	5	4	1	4	3	2	2	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5
Responden 60	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	1	5	5	5
Responden 61	1	2	4	4	1	3	3	3	1	1	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3
Responden 62	2	4	4	3	4	4	3	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
Responden 63	3	5	5	3	5	3	2	2	4	5	5	5	4	5	1	2	3	2	3	
Responden 64	1	2	4	4	4	2	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	1	4	4	4
Responden 65	3	4	5	3	5	3	2	2	1	2	3	5	5	3	5	3	3	5	2	5
Responden 66	5	5	3	5	3	2	3	3	3	5	5	3	5	5	2	4	2	4	5	
Responden 67	3	2	4	4	3	5	2	2	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	2
Responden 68	4	3	5	3	4	1	2	4	2	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	5
Responden 69	3	4	3	5	4	2	5	1	3	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
Responden 70	5	2	5	5	1	3	1	3	4	5	3	1	1	5	5	3	5	5	2	1
Responden 71	2	1	4	3	5	5	3	3	2	4	5	3	4	4	5	4	2	2	4	5
Responden 72	3	4	3	4	1	1	2	3	1	2	3	5	1	3	4	3	4	5	2	5
Responden 73	2	5	5	3	5	2	2	1	3	5	5	5	5	3	5	2	5	3	5	
Responden 74	1	2	4	4	1	3	3	3	1	1	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3
Responden 75	2	4	4	3	4	4	3	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
Responden 76	3	5	5	3	5	3	2	2	2	4	5	5	5	4	5	1	2	3	2	3
Responden 77	1	2	4	4	4	2	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	1	4	4	4
Responden 78	3	4	5	3	5	3	2	2	1	2	3	5	5	3	5	3	3	5	2	5
Responden 79	5	5	3	5	3	2	3	3	3	5	5	3	5	2	4	2	4	2	4	
Responden 80	3	2	4	4	3	5	2	2	5	4	4	5	4	3	4	4	5	3	2	2
Responden 81	4	3	5	3	4	1	2	4	2	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	5
Responden 82	3	4	3	5	4	2	5	1	3	2	5	5	4	5	5	4	5	5	4	
Responden 83	5	2	5	5	1	3	1	3	4	5	3	1	1	5	5	3	5	5	2	1
Responden 84	2	1	4	3	5	5	3	3	2	4	5	3	4	4	5	4	2	2	4	5
Responden 85	3	4	3	4	1	1	2	3	1	2	3	5	1	3	4	3	4	5	2	5
Responden 86	2	5	5	3	5	2	2	1	3	5	5	5	5	3	5	2	5	3	5	
Responden 87	1	2	4	4	1	3	3	3	1	1	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3
Responden 88	2	4	4	3	4	4	3	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	
Responden 89	3	5	5	3	5	3	2	2	2	4	5	5	5	4	5	1	2	3	2	3
Responden 90	1	2	4	4	4	2	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	1	4	4	4
Responden 91	3	4	5	3	5	3	2	2	1	2	3	5	5	3	5	3	3	5	2	5
Responden 92	5	5	3	5	3	2	3	3	3	5	5	3	5	5	2	4	2	4	5	
Responden 93	3	2	4	4	3	5	2	2	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	2
Responden 94	4	3	5	3	4	1	2	4	2	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	5
Responden 95	3	4	3	5	4	2	5	1	3	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
Responden 96	5	2	5	5	1	3	1	3	4	5	3	1	1	5	5	3	5	5	2	1
Responden 97	2	1	4	3	5	5	3	3	2	4	5	5	3	4	4	5	4	2	2	4
Responden 98	3	4	3	4	1	1	2	3	1	2	3	5	1	3	4	3	4	5	2	5
Responden 99	2	5	5	3	5	2	2	1	3	5	5	5	5	3	5	2	5	3	5	
Responden 100	1	2	4	4	1	3	3	3	1	1	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3
Responden 101	2	4	4	3	4	4	3	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
Responden 102	3	5	5	3	5	3	2	2	2	4	5	5	5	4	5	1	2	3	2	3
Responden 103	1	2	4	4	4															

## **LAMPIRAN 5**

### **DATA RESPONDEN**

108		PROMOSI											PELATIHAN										
		1	16	25	14	42	9	1	16	10	24	13	8	16	12	6	10	11	14	5	0	24	
STS	1	%	14.815	23.1481	12.963	38.889	8.3333	0.92593	14.815	9.2593	22.222	12.037	7.4074	14.8148	11.111	5.55556	9.25926	10.185	12.963	4.62963	0	22.222	
TS	2	%	12.037	8.33333	12.037	19.444	17.593	3.7037	48.148	26.852	27.778	30.556	8.3333	21.2963	19.444	31.4815	37.037	15.741	29.6296	13.8889	6.4815	15.741	
KS	3	%	28.704	14.8148	23.1481	30.556	13.889	3.7037	21.296	17.593	22.222	22.222	30.556	18.5185	27.778	37.037	19.4444	11.111	21.2963	25.9259	9.2593	15.741	
S	4	%	26	34	32	8	37	46	6	30	17	22	23	28	20	11	25	27	20	28	36	21	
SS	5	%	24.074	31.4815	29.6296	7.4074	34.259	42.9526	5.5556	27.778	15.741	20.37	21.296	25.9259	18.519	10.1852	23.1481	25	18.5185	25.9259	33.333	19.444	
		%	20.37	22.2222	22.2222	3.7037	25.926	49.0741	10.185	18.519	12.037	14.815	32.407	19.4444	23.148	15.7407	11.1111	37.963	17.5926	29.6296	50.926	26.852	
TOTAL			108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	
			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
TOTAL SKOR			349	347	363	235	380	470	268	345	289	319	392	339	349	323	313	394	322	391	463	338	
SKOR MAX			300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
RATA-RATA			1.163	1.157	1.210	0.783	1.267	1.567	0.893	1.150	0.963	1.063	1.307	1.307	1.130	1.163	1.077	1.043	1.313	1.073	1.303	1.543	
		%	116.333	115.667	121.000	78.333	126.667	156.667	89.333	115.000	96.333	106.333	130.667	130.667	113.000	116.333	107.667	104.333	131.333	107.333	130.333	154.333	
108		MUTASI											KINERJA KARYAWAN										
STS	1	%	12	11	2	1	15	15	6	11	22	13	4	8	14	4	0	11	7	4	6	7	
		%	11.111	10.1852	1.8519	0.9259	13.8888	13.8889	5.5556	10.1852	20.37	12.037	3.7037	7.407407	12.963	3.7037	0	10.18519	6.481481	3.703704	5.5556	5.5556	4.648148
TS	2	%	20	26	6	4	6	29	41	29	31	22	2	7	10	9	4	3	18	15	28	9	
		%	18.519	24.0741	5.5556	3.7037	5.555559	26.8519	37.963	26.8519	28.704	20.37	18.519	6.481481	9.2593	8.33333	3.703704	12.03704	16.66667	13.88899	25.926	8.33333	
KS	3	%	44	18	22	35	22	33	43	54	33	11	14	8	24	18	11	36	18	14	19	19	
		%	40.741	16.6667	20.37	32.407	20.37037	30.5556	39.815	50	30.556	10.185	12.963	7.407407	22.222	16.6667	10.18519	33.33333	16.66667	12.96296	17.593	17.5926	
S	4	%	17	25	39	33	31	15	10	12	12	25	20	20	33	34	41	25	33	29	23		
SS	5	%	15.741	23.1481	36.111	30.556	28.7037	13.8889	9.2593	11.1111	11.1111	23.148	18.519	18.5182	30.556	31.4815	37.96296	23.14815	30.55566	20.37037	26.852	21.2963	
		%	13.889	25.9259	36.111	32.407	31.48148	14.8148	7.4074	1.85185	9.2593	34.259	62.963	60.18519	25	39.8148	48.14815	21.2963	29.62963	49.07407	24.074	46.2963	
TOTAL			108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	
			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
TOTAL SKOR			327	357	431	421	387	312	297	289	281	375	470	451	373	427	465	360	389	429	365	424	
SKOR MAX			300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
RATA-RATA			1.127	1.090	1.190	1.437	1.403	1.290	1.040	0.990	0.963	0.937	1.250	1.567	1.503	1.243	1.423	1.550	1.200	1.297	1.430	1.217	
		%	112.667	109.000	119.000	143.667	140.333	129.000	104.000	99.000	96.333	93.667	125.000	156.667	150.333	124.333	142.333	155.000	120.000	129.667	143.000	121.667	

## LAMPIRAN 6

## **Correlations**

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

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

**LAMPIRAN 7**  
**UJI VALIDITAS PELATIHAN**

Correlations												
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SKORPELATIHAN	
ITEM1	Pearson Correlation	1	.059	.042	.178	-.050	-.075	.156	.141	-.207	-.048	.342**
	Sig. (2-tailed)		.657	.749	.172	.703	.569	.233	.281	.112	.717	.008
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM2	Pearson Correlation	.059	1	.336**	.167	-.058	.053	-.154	.301*	-.007	.265*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.657		.009	.203	.659	.688	.241	.019	.958	.041	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM3	Pearson Correlation	.042	.336**	1	-.157	-.330*	-.137	.155	-.035	.017	-.003	.281*
	Sig. (2-tailed)	.749	.009		.231	.010	.296	.236	.789	.896	.980	.030
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM4	Pearson Correlation	.178	.167	-.157	1	.235	-.346**	.001	.421**	-.062	.089	.386**
	Sig. (2-tailed)	.172	.203	.231		.071	.007	.997	.001	.640	.498	.002
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM5	Pearson Correlation	-.050	-.058	-.330*	.235	1	.214	.165	-.069	.059	.075	.294*
	Sig. (2-tailed)	.703	.659	.010	.071		.100	.209	.599	.654	.571	.023
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM6	Pearson Correlation	-.075	.053	-.137	-.346**	.214	1	.158	-.133	.181	.048	.252
	Sig. (2-tailed)	.569	.688	.296	.007	.100		.227	.309	.167	.715	.052
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM7	Pearson Correlation	.156	-.154	.155	.001	.165	.158	1	-.257*	.110	.288*	.439**
	Sig. (2-tailed)	.233	.241	.236	.997	.209	.227		.047	.402	.026	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM8	Pearson Correlation	.141	.301*	-.035	.421**	-.069	-.133	-.257*	1	-.093	-.019	.333**
	Sig. (2-tailed)	.281	.019	.789	.001	.599	.309	.047		.478	.884	.009
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM9	Pearson Correlation	-.207	-.007	.017	-.062	.059	.181	.110	-.093	1	.326*	.268*
	Sig. (2-tailed)	.112	.958	.896	.640	.654	.167	.402	.478		.011	.038
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM10	Pearson Correlation	-.048	.265*	-.003	.089	.075	.048	.288*	-.019	.326*	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.717	.041	.980	.498	.571	.715	.026	.884	.011		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
SKORPELATIHAN	Pearson Correlation	.342**	.568**	.281*	.386**	.294*	.252	.439**	.333**	.268*	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.030	.002	.023	.052	.000	.009	.038	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

**LAMPIRAN 8**  
**UJI VALIDITAS PROMOSI**

Correlations												
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SKORMUTASI	
ITEM1	Pearson Correlation	1	.267*	.133	.107	-.063	-.148	-.017	.184	.309*	.114	.509**
	Sig. (2-tailed)		.039	.309	.416	.630	.261	.900	.159	.016	.386	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM2	Pearson Correlation	.267*	1	.198	.071	.189	-.142	-.089	.064	-.150	-.036	.426**
	Sig. (2-tailed)	.039		.129	.591	.148	.281	.497	.627	.253	.782	.001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM3	Pearson Correlation	.133	.198	1	-.119	.206	.144	-.024	.056	-.128	.216	.485**
	Sig. (2-tailed)	.309	.129		.365	.114	.272	.855	.669	.330	.097	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM4	Pearson Correlation	.107	.071	-.119	1	-.039	.105	-.071	.019	.108	.035	.316*
	Sig. (2-tailed)	.416	.591	.365		.768	.423	.589	.887	.411	.790	.014
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM5	Pearson Correlation	-.063	.189	.206	-.039	1	.007	.031	-.249	-.130	-.073	.290*
	Sig. (2-tailed)	.630	.148	.114	.768		.958	.815	.055	.322	.578	.025
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM6	Pearson Correlation	-.148	-.142	.144	.105	.007	1	.012	.012	.008	.194	.353**
	Sig. (2-tailed)	.261	.281	.272	.423	.958		.928	.928	.952	.138	.006
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM7	Pearson Correlation	-.017	-.089	-.024	-.071	.031	.012	1	-.029	-.255*	-.094	.065
	Sig. (2-tailed)	.900	.497	.855	.589	.815	.928		.829	.049	.476	.624
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM8	Pearson Correlation	.184	.064	.056	.019	-.249	.012	-.029	1	.256*	-.051	.278*
	Sig. (2-tailed)	.159	.627	.669	.887	.055	.928	.829		.049	.699	.031
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM9	Pearson Correlation	.309*	-.150	-.128	.108	-.130	.008	-.255	.256*	1	.160	.328*
	Sig. (2-tailed)	.016	.253	.330	.411	.322	.952	.049	.049		.223	.011
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM10	Pearson Correlation	.114	-.036	.216	.035	-.073	.194	-.094	-.051	.160	1	.470**
	Sig. (2-tailed)	.386	.782	.097	.790	.578	.138	.476	.699	.223		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
SKORMUTASI	Pearson Correlation	.509**	.426**	.485**	.316*	.290*	.353**	.065	.278*	.328*	.470**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.014	.025	.006	.624	.031	.011	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

**LAMPIRAN 9**  
**UJI VALIDITAS KINERJA KARYAWAN**

Correlations											
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SKORMUTASI
ITEM1	Pearson Correlation	1	.267*	.133	.107	-.063	-.148	-.017	.184	.309*	.114
	Sig. (2-tailed)		.039	.309	.416	.630	.261	.900	.159	.016	.386
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM2	Pearson Correlation	.267*	1	.198	.071	.189	-.142	-.089	.064	-.150	-.036
	Sig. (2-tailed)		.039	.129	.591	.148	.281	.497	.627	.253	.782
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM3	Pearson Correlation	.133	.198	1	-.119	.206	.144	-.024	.056	-.128	.216
	Sig. (2-tailed)		.309	.129	.365	.114	.272	.855	.669	.330	.097
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM4	Pearson Correlation	.107	.071	-.119	1	-.039	.105	-.071	.019	.108	.035
	Sig. (2-tailed)		.416	.591	.365	.768	.423	.589	.887	.411	.790
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM5	Pearson Correlation	-.063	.189	.206	-.039	1	.007	.031	-.249	-.130	-.073
	Sig. (2-tailed)		.630	.148	.114	.768		.958	.815	.055	.322
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM6	Pearson Correlation	-.148	-.142	.144	.105	.007	1	.012	.012	.008	.194
	Sig. (2-tailed)		.261	.281	.272	.423		.928	.928	.952	.138
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM7	Pearson Correlation	-.017	-.089	-.024	-.071	.031	.012	1	-.029	-.255*	-.094
	Sig. (2-tailed)		.900	.497	.855	.589	.815		.829	.049	.476
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM8	Pearson Correlation	.184	.064	.056	.019	-.249	.012	-.029	1	.256*	-.051
	Sig. (2-tailed)		.159	.627	.669	.887	.055	.928	.829	.049	.699
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM9	Pearson Correlation	.309*	-.150	-.128	.108	-.130	.008	-.255*	.256*	1	.160
	Sig. (2-tailed)		.016	.253	.330	.411	.322	.952	.049		.328*
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
ITEM10	Pearson Correlation	.114	-.036	.216	.035	-.073	.194	-.094	-.051	.160	1
	Sig. (2-tailed)		.386	.782	.097	.790	.578	.138	.476	.699	.000
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60
SKORMUTASI	Pearson Correlation	.509**	.426**	.485**	.316*	.290*	.353**	.065	.278*	.470**	1
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.014	.025	.006	.624	.031	.000
	N		60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

**LAMPIRAN 10**  
**Uji KORELASI**

		promosi	pelatihan	mutasi	kinerja
promosi	Pearson Correlation		1	,728	,341
	Sig. (2-tailed)			,036	,014
pelatihan	N	108	108	108	108
	Pearson Correlation	,528	1	,892*	,745*
mutasi	Sig. (2-tailed)	,019		,046	,041
	N	108	108	108	108
kinerja	Pearson Correlation	,602	,792*	1	,466
	Sig. (2-tailed)	,029	,046		,050
	N	108	108	108	108
	Pearson Correlation	,341	,745*	,466	1
	Sig. (2-tailed)	,014	,031	,050	
	N	108	108	108	108

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

**LAMPIRAN 11**  
**UJI F VARIABEL X1 X2 dan X3**

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	161,129	3	53,710	2,755
	Residual	2027,639	104	19,497	
	Total	2188,769	107		

- a. Dependent Variable: KINERJA  
b. Predictors: (Constant), MUTASI, PROMOSI, PELATIHAN

**LAMPIRAN 12**  
**UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R SQUARE)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 <sup>a</sup>	,074	,047	4,415

- a. Predictors: (Constant), mutasi, promosi, pelatihan

**LAMPIRAN 13**  
**UJI PARASIAL (t)**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	33,678	5,852	5,755	,000
	promosi	-,146	,120	-,116	-1,212 ,228
	pelatihan	,240	,105	,224	2,298 ,024
	mutasi	,039	,109	,035	,361 ,719

- a. Dependent Variable: kinerja

**LAMPIRAN 14**  
**UJI F VARIABEL X1 Dan X2**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	158,592	2	79,296	4,101	,019 <sup>b</sup>
1	Residual	2030,176	105	19,335		
	Total	2188,769	107			

- a. Dependent Variable: kinerja  
 b. Predictors: (Constant), pelatihan, promosi

**LAMPIRAN 15**  
**UJI KOEFISIEN DETERMINASI VARIABEL X1 dan X2**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,269 <sup>a</sup>	,072	,055	4,397

- a. Predictors: (Constant), pelatihan, promosi

**LAMPIRAN 16**  
**UJI PARSIAL (t) X1 dan X2**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
	(Constant)	34,499	5,369		,000
1	promosi	-,140	,119	-,112	,241
	pelatihan	,248	,102	,231	,016

- a. Dependent Variable: kinerja

**LAMPIRAN 17**  
**HASIL UJI F VARIABEL X2**

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	131,693	1	131,693	6,786	,011 <sup>b</sup>
1 Residual	2057,075	106	19,406		
Total	2188,769	107			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), pelatihan

**LAMPIRAN 18**  
**HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI VARIABEL X2**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,245 <sup>a</sup>	,060	,051	4,405

a. Predictors: (Constant), pelatihan

**LAMPIRAN 19**  
**HASIL UJI t VARIABEL X2**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	29,612	3,421		8,657	,000
pelatihan	,264	,101	,245	2,605	,011

a. Dependent Variable: kinerja

**LAMPIRAN 20**  
**UJI RELIABILITAS**

Promosi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	10

Pelatihan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.909	10

## Mutasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
818	10

## Kinerja Karyawan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	10

**LAMPIRAN 21****DATA MSI (*Method of Successive Interval*) PROMOSI DAN PELATIHAN**

Responden	PROMOSI										Responden	PELATIHAN									
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Responden 1	4.014	2.730	3.056	2.584	3.993	4.259	3.173	3.056	2.007	2.723	Responden 3	3.914	3.372	3.847	3.634	2.819	3.898	3.216	4.121	3.972	3.363
Responden 2	4.014	2.730	2.379	4.098	3.993	2.935	2.248	3.056	2.007	2.723	Responden 2	3.311	2.938	2.401	2.052	2.819	2.840	2.574	3.084	3.972	2.860
Responden 3	3.056	2.027	4.014	2.584	1.000	4.259	2.248	2.466	2.007	2.723	Responden 3	2.994	3.854	2.859	3.634	3.561	2.840	3.216	4.121	3.972	3.719
Responden 4	4.014	2.730	3.056	2.584	3.993	4.259	3.173	4.014	2.007	3.314	Responden 3	3.311	3.372	3.847	1.000	2.027	3.898	2.574	1.846	3.972	2.363
Responden 5	2.379	2.730	3.056	2.584	3.993	4.259	2.248	1.000	3.198	2.008	Responden 3	3.914	1.000	2.859	2.052	2.819	2.840	4.129	1.000	2.651	2.860
Responden 6	1.793	3.666	2.379	4.098	3.993	2.935	2.249	2.466	2.007	2.723	Responden 2	3.311	1.000	2.951	3.561	2.261	1.908	3.084	3.972	2.363	
Responden 7	3.056	3.666	4.014	2.584	3.993	1.637	1.000	3.056	3.998	4.180	Responden 7	1.676	3.854	3.847	2.052	2.819	3.898	4.129	1.846	2.651	1.842
Responden 8	3.056	2.730	1.793	3.364	1.000	4.259	2.095	4.014	2.007	2.008	Responden 7	1.676	3.854	3.847	2.052	2.819	3.898	4.129	1.846	2.651	1.842
Responden 9	2.379	2.730	2.379	2.584	2.878	2.935	2.248	1.000	1.000	2.009	Responden 9	2.311	1.000	1.820	2.951	4.510	2.840	1.000	2.457	1.765	1.842
Responden 10	3.056	3.666	2.379	3.364	2.176	4.259	4.295	1.000	3.195	3.314	Responden 10	1.000	2.372	1.000	3.634	2.819	2.263	2.574	1.846	3.972	2.363
Responden 11	3.056	2.730	3.056	2.584	2.878	4.259	2.248	4.014	2.007	2.723	Responden 11	3.914	2.938	2.859	1.000	1.000	3.898	3.216	1.846	2.651	1.842
Responden 12	1.793	2.730	4.014	2.584	2.878	4.259	3.173	1.000	4.098	4.180	Responden 12	2.990	3.854	2.401	2.052	3.561	2.263	1.908	3.084	3.972	3.719
Responden 13	3.056	3.666	4.014	4.098	2.878	4.259	2.248	2.466	3.998	2.009	Responden 13	2.311	1.000	3.847	1.000	2.027	2.840	3.216	1.000	2.651	1.842
Responden 14	4.014	2.730	1.793	2.584	2.176	4.259	1.000	2.000	2.007	2.009	Responden 14	3.914	1.000	2.401	2.052	2.027	3.898	2.574	1.846	3.972	2.363
Responden 15	2.379	3.666	3.056	2.584	2.878	2.935	2.248	3.056	2.007	3.314	Responden 15	2.990	2.372	1.401	4.370	3.561	2.840	4.129	4.121	1.765	1.842
Responden 16	3.056	2.730	2.379	2.584	1.000	2.953	3.173	1.000	2.007	2.009	Responden 16	1.000	1.000	2.859	1.000	2.019	2.263	2.574	1.846	3.972	2.363
Responden 17	3.056	3.666	4.014	2.584	2.878	4.259	2.248	2.466	3.198	1.000	Responden 17	2.311	2.938	1.820	2.951	3.561	2.840	3.216	3.084	1.765	3.719
Responden 18	3.056	2.730	3.056	4.098	2.878	4.259	4.295	4.014	2.007	2.009	Responden 18	1.000	2.372	3.847	1.000	1.000	2.840	1.000	4.121	2.651	1.000
Responden 19	1.793	2.730	1.793	2.584	2.878	2.935	2.248	1.000	2.657	2.723	Responden 19	2.990	1.000	1.000	2.951	2.819	2.263	4.129	1.457	3.972	2.363
Responden 20	1.793	3.666	3.056	3.364	1.000	4.259	1.000	1.000	1.000	2.009	Responden 20	3.914	2.938	2.859	2.052	1.000	1.788	2.574	3.084	3.972	2.860
Responden 21	4.014	2.027	2.379	1.000	2.878	2.935	3.655	1.000	2.007	4.180	Responden 21	2.311	3.854	1.820	2.951	3.561	3.898	1.000	3.084	2.651	1.000
Responden 22	1.000	2.027	1.793	2.584	2.176	4.259	2.248	1.898	2.007	2.009	Responden 22	2.990	1.842	1.000	3.634	2.819	2.263	4.129	1.457	3.972	1.842
Responden 23	4.014	1.679	4.014	2.000	1.738	4.259	1.000	2.466	3.198	3.314	Responden 23	3.914	2.938	2.859	2.951	2.819	1.000	1.908	4.121	1.000	1.000
Responden 24	3.056	3.666	4.014	2.584	2.878	4.259	2.248	2.466	3.198	1.000	Responden 24	1.000	3.854	1.000	2.951	4.510	3.898	1.000	1.846	3.972	2.363
Responden 25	2.379	1.000	3.056	2.584	2.878	2.935	2.248	1.000	2.657	2.009	Responden 25	2.311	2.372	2.959	2.951	2.027	1.000	4.129	1.000	2.651	3.719
Responden 26	3.056	3.666	4.014	1.000	2.878	2.935	3.173	2.000	2.007	3.314	Responden 26	2.311	1.842	1.820	1.000	3.561	2.840	2.574	2.457	1.000	1.842
Responden 27	2.379	1.000	2.379	3.364	1.000	4.259	2.248	1.898	3.598	2.009	Responden 27	1.000	3.854	3.847	2.052	3.561	2.840	3.216	1.846	3.972	2.363
Responden 28	1.000	2.730	3.056	1.000	3.993	2.935	2.248	1.000	2.007	4.180	Responden 28	3.914	1.000	2.401	2.951	2.027	2.263	1.908	3.084	2.651	1.000
Responden 29	2.379	2.730	2.379	1.000	2.878	2.935	3.173	4.014	2.007	2.723	Responden 29	1.000	2.372	2.859	4.370	2.027	1.000	1.908	4.121	3.972	3.719
Responden 30	2.379	1.000	3.056	1.000	3.993	2.935	2.248	1.898	2.007	4.180	Responden 30	2.311	1.000	2.401	2.052	3.561	3.898	4.129	2.457	3.972	2.860
Responden 31	2.379	2.379	1.000	2.878	2.935	4.295	3.056	1.000	2.009	3.314	Responden 31	2.990	1.842	3.847	2.951	2.027	1.000	2.574	2.457	3.972	1.000
Responden 32	1.000	1.000	3.056	1.000	3.993	4.259	2.248	1.000	2.657	4.180	Responden 32	3.914	2.938	2.859	2.052	3.561	2.840	3.098	3.084	3.972	3.719
Responden 33	3.056	3.666	2.379	1.000	2.878	4.259	3.173	1.000	2.009	3.314	Responden 33	2.000	3.854	3.847	2.052	3.561	2.840	3.216	1.846	3.972	2.363
Responden 34	4.014	1.000	2.379	1.000	3.993	2.935	2.248	1.000	2.007	2.723	Responden 34	2.990	2.372	2.401	2.951	2.027	2.263	1.908	3.084	2.651	1.000
Responden 35	1.793	2.027	1.000	2.584	3.993	2.935	2.248	4.014	2.007	3.314	Responden 35	2.990	1.842	1.820	2.951	2.027	2.263	1.908	4.121	3.972	2.363
Responden 36	2.379	2.730	3.056	1.000	1.738	2.935	3.000	3.056	3.998	2.009	Responden 36	3.914	3.854	2.859	2.951	3.561	3.898	4.129	2.457	3.972	3.719
Responden 37	2.379	2.027	1.000	2.584	3.993	4.259	2.248	4.014	2.007	2.009	Responden 37	2.311	1.842	2.401	2.951	3.561	3.898	4.129	4.121	3.972	1.000
Responden 38	3.056	2.730	2.379	1.000	1.738	4.259	2.248	2.466	1.000	2.009	Responden 38	2.990	2.938	1.820	3.634	1.000	1.788	1.908	2.457	3.972	2.363
Responden 39	1.793	2.730	1.000	2.379	3.364	2.176	4.259	4.295	2.466	1.000	Responden 40	2.311	1.000	1.000	2.951	2.027	3.098	3.216	4.121	3.972	1.000
Responden 40	1.793	2.730	1.000	2.379	3.364	3.993	2.935	2.248	1.000	2.009	Responden 40	1.793	2.401	2.401	2.951	2.027	3.098	3.216	4.121	3.972	1.000
Responden 41	4.014	1.000	3.056	1.000	3.993	2.935	2.248	1.000	2.657	4.180	Responden 41	1.793	2.401	2.401	2.951	2.027	3.098	3.216	4.121	3.972	1.000
Responden 42	3.056	2.027	4.014	1.000	2.878	2.935	2.248	4.014	1.000	2.009	Responden 42	2.311	2.372	2.401	4.370	2.027	1.788	1.000	3.084	2.651	1.000
Responden 43	2.379	3.666	1.793	1.881	1.738	1.637	3.173	1.898	1.000	2.723	Responden 43	3.914	2.372	2.401	2.951	2.027	3.098	3.216	4.121	3.972	1.000

**LAMPIRAN 12**  
**DATA MSI MUTASI DAN KINERJA KARYAWAN**

Responden	MUTASI										Responden	KINERJA KARYAWAN										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	
Responden 1	3.656	2.444	4.285	4.453	2.946	3.326	4.268	3.189	2.708	3.825	Responden 1	3.534	2.540	4.014	2.833	3.737	3.167	4.121	3.791	2.969	3.876	
Responden 2	2.785	1.000	3.184	4.453	3.931	2.657	3.334	3.189	1.000	2.364	Responden 2	3.307	3.611	2.443	3.876	1.000	2.465	3.063	3.791	3.914	3.876	
Responden 3	2.785	3.809	4.285	3.359	2.946	2.657	3.334	4.257	2.708	2.364	Responden 3	3.534	2.540	2.443	2.833	3.737	3.167	4.121	2.726	2.969	2.833	
Responden 4	3.656	2.444	4.285	4.453	3.931	3.326	3.334	2.089	3.396	3.825	Responden 4	3.534	3.611	1.820	3.876	3.737	3.167	3.063	1.810	3.914	2.833	
Responden 5	2.785	2.444	4.285	4.453	2.305	3.326	4.268	2.089	1.000	1.000	Responden 5	3.534	1.754	4.014	1.848	3.737	3.167	4.121	2.726	2.969	3.876	
Responden 6	2.785	2.444	3.184	4.453	3.931	2.657	2.200	3.189	4.203	2.364	Responden 6	1.000	3.611	1.820	3.876	1.000	1.798	2.433	3.791	2.410	3.876	
Responden 7	3.656	3.809	4.285	3.359	1.719	4.169	4.268	3.189	2.708	2.901	Responden 7	3.534	1.754	2.443	1.848	1.810	4.031	2.433	2.726	3.914	3.876	
Responden 8	2.785	2.444	3.459	3.359	1.924	5.002	2.089	1.000	1.000	1.000	Responden 8	2.307	3.611	4.014	3.876	3.737	2.465	4.121	1.000	1.000	2.228	
Responden 9	4.554	3.809	3.184	4.453	2.946	3.326	2.200	5.167	3.399	3.825	Responden 9	3.534	3.611	1.820	3.876	1.000	2.465	3.063	3.791	2.410	2.228	
Responden 10	1.879	1.847	2.459	2.594	2.946	3.089	2.708	2.364	3.189	3.825	Responden 10	1.000	2.444	3.189	3.876	3.737	3.167	1.846	3.791	2.969	3.876	
Responden 11	1.879	2.444	4.285	4.453	3.931	3.326	3.334	3.189	1.959	3.825	Responden 11	3.534	2.540	1.820	3.876	1.810	1.798	4.121	3.791	3.914	2.228	
Responden 12	2.785	1.000	3.184	3.359	2.305	2.657	3.334	2.089	3.396	2.364	Responden 12	2.307	3.611	4.014	1.848	3.737	3.167	3.063	3.791	1.000	2.833	
Responden 13	2.785	3.809	2.459	1.809	2.305	3.326	3.334	3.189	2.708	2.901	Responden 13	1.000	1.754	2.443	3.876	1.000	4.031	1.000	3.914	3.876		
Responden 14	2.785	2.444	3.184	4.453	3.931	2.657	2.200	4.257	4.203	2.364	Responden 14	3.534	3.611	1.820	3.876	2.843	3.737	2.465	4.121	1.000	2.833	
Responden 15	3.656	3.809	4.285	3.359	1.719	2.657	2.200	4.257	4.203	2.364	Responden 15	1.000	1.754	1.820	3.848	2.843	3.737	2.465	4.121	2.969	2.833	
Responden 16	1.879	2.444	1.817	4.453	2.305	1.924	3.334	2.089	2.708	2.901	Responden 16	3.534	3.611	1.820	3.876	3.737	1.798	3.063	1.000	3.914	1.693	
Responden 17	1.000	3.809	3.184	1.809	2.946	2.657	1.000	2.089	1.000	1.000	Responden 17	3.534	2.540	4.014	1.000	3.737	3.167	4.121	2.726	1.000	2.228	
Responden 18	2.785	1.847	3.359	1.719	3.326	3.334	3.189	2.708	2.364	2.364	Responden 18	3.534	1.754	1.820	1.848	3.737	1.798	2.433	3.791	2.410	2.833	
Responden 19	4.554	1.000	4.285	1.809	2.305	2.657	3.334	3.189	3.396	3.825	Responden 19	3.534	3.611	2.444	2.833	3.737	4.031	1.846	1.810	3.914	1.000	
Responden 20	1.000	3.809	3.184	4.453	2.946	1.000	2.200	4.257	1.959	2.364	Responden 20	3.534	1.754	1.000	1.848	2.465	3.063	2.726	2.410	3.876		
Responden 21	1.879	1.000	1.817	1.809	3.931	3.326	5.002	2.089	1.959	2.901	Responden 21	2.307	3.611	3.109	3.876	1.810	2.465	3.063	3.791	3.914	2.833	
Responden 22	3.656	2.444	1.000	4.453	2.305	1.000	1.000	3.189	4.208	1.843	Responden 22	3.534	2.137	1.000	1.848	3.737	4.031	4.121	3.791	2.969	3.876	
Responden 23	2.785	1.847	2.459	2.594	3.359	1.719	3.326	3.334	3.189	2.364	Responden 23	3.534	2.540	1.820	3.876	3.737	1.000	1.000	1.000	1.000	2.228	
Responden 24	4.554	3.809	2.459	1.255	1.000	5.031	1.809	3.394	3.189	2.364	Responden 24	3.534	2.137	1.000	5.076	2.543	4.121	1.810	3.914	1.693		
Responden 25	1.879	3.184	3.359	2.305	1.000	5.031	1.809	3.394	3.189	2.364	Responden 25	3.534	3.611	2.443	1.848	2.543	1.000	3.063	2.410	2.833		
Responden 26	2.785	1.847	3.184	4.453	2.946	2.657	3.334	1.000	1.959	2.901	Responden 26	3.534	3.611	1.820	3.876	3.737	3.167	4.121	1.810	3.914	2.228	
Responden 27	2.785	2.958	4.285	4.453	2.105	4.169	2.200	3.189	2.708	2.823	Responden 27	2.307	1.754	1.000	1.833	2.543	1.798	2.433	1.000	3.914	2.228	
Responden 28	3.656	3.109	3.184	3.359	3.931	1.924	3.334	2.089	1.959	2.901	Responden 28	3.534	2.540	3.101	2.533	1.810	2.465	3.063	3.914	1.000		
Responden 29	1.879	1.847	1.817	4.453	2.105	2.657	2.200	3.189	4.203	2.364	Responden 29	2.307	1.754	2.109	3.376	3.737	4.031	4.121	1.810	1.536	3.876	
Responden 30	2.785	1.000	3.184	2.590	4.169	3.334	3.189	2.708	2.364	2.364	Responden 30	2.307	3.611	3.109	1.000	5.043	1.000	3.063	2.262	2.969	2.228	
Responden 31	2.785	2.958	4.285	3.359	1.719	3.326	3.334	2.089	1.000	3.825	Responden 31	1.824	1.000	2.109	2.708	3.737	1.000	1.000	1.000	1.000	1.693	
Responden 32	4.554	3.809	1.817	4.453	3.931	1.924	2.200	3.189	3.396	1.843	Responden 32	3.534	3.611	2.443	2.833	2.543	3.167	2.433	2.726	2.410	2.833	
Responden 33	3.656	2.444	3.184	2.590	4.169	3.334	1.959	2.901	1.000	3.825	Responden 33	1.554	2.540	1.820	3.376	3.737	4.031	1.846	3.791	3.914	2.228	
Responden 34	2.785	1.847	3.184	4.453	3.359	3.931	1.000	3.334	2.089	1.843	Responden 34	1.554	2.540	1.000	3.576	1.810	1.000	4.121	2.262	2.969	3.876	
Responden 35	4.554	3.809	3.184	4.453	2.946	3.089	3.334	3.189	2.708	1.843	Responden 35	3.534	2.137	3.101	2.833	2.543	3.167	2.433	2.726	3.914	2.228	
Responden 36	2.785	1.847	2.590	4.169	3.334	3.189	2.089	2.708	2.364	2.364	Responden 36	3.534	2.137	3.101	2.833	2.543	3.167	2.433	2.726	3.914	2.228	
Responden 37	1.879	2.444	3.184	3.359	3.931	4.169	3.334	4.257	1.959	1.000	Responden 37	3.534	2.137	3.101	2.833	2.543	3.167	2.433	2.726	3.914	2.228	
Responden 38	3.656	1.000	4.285	2.590	3.056	1.920	2.200	2.089	2.708	3.825	Responden 38	3.534	2.137	3.101	2.833	2.543	3.167	2.433	2.726	3.914	2.228	
Responden 39	1.000	2.444	3.184	3.359	1.000	2.657	3.334	3.189	3.396	3.825	Responden 39	3.534	2.137	3.101	2.833	2.543	3.167	2.433	2.726	3.914	2.228	
Responden 40	1.879	2.958	3.184	2.590	2.946	3.326	3.334	1.819	1.959	3.825	Responden 40	3.534	3.611	3.101	3.876	1.843	3.167	4.121	3.791	3.914	3.876	
Responden 41	2.785	3.809	4.285	2.590	3.931	2.657	2.200	2.089	1.959	2.901	Responden 41	3.534	3.611	4.014	2.833	3.737	1.000	1.846	2.262	1.836	2.228	
Responden 42	1.000	1.847	3.184	3.359	2.946	4.169	2.200	3.189	2.708	3.825	Responden 42	3.534	2.540	3.101	2.000	3.876	2.543	2.465	3.063	3.791	2.969	3.876
Responden 43	2.785	2.958	2.459	3.359	1.000	2.000	2.200	2.089	1.000	1.843	Responden 43	3.534	2.540	3.101	2.000	3.876	2.543	2.465	3.063	3.791	1.836	3.876
Responden 44	4.554	3.809	2.459	4.453	2.305	1.924	3.334	3.189	2.708	3.825	Responden 44	3.534	3.611	2.443	3.876	3.737	1.798	3.063	1.810	2.969	3.876	
Responden 45	2.785	1.847	3.184	3.359	2.946	4.169	2.200	2.089	2.403	2.901	Responden 45	3.534	2.137	3.101	2.833	2.543	3.167	4.121	2.262	1.836	1.693	
Responden 46	3.656	2.444	4.285	2.590	2.946	1.000	2.200	4.257	1.959	3.825	Responden 46											