



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus pada Karyawan bagian Expedisi PT. Enseval Putra
Megatrading, Tbk Semarang)**

SKRIPSI

**Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh :

PIPIT PUSPITASARI

NIM. 7311411128

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke panitia sidang ujian skripsi.

Disetujui pada

Hari : Jumat

Tanggal : 6 Maret 2015

Mengetahui,

Ketua Jurusan



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M
NIP. 19761007 200604 2 002

Pembimbing



Dra. Palupiningdyah, M.Si
NIP. 19520804 198003 2 001

PENGESAHAN KELULUSAN

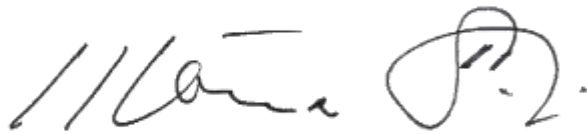
Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan panitia sidang ujian Skripsi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Senin
Tanggal : 23 Maret 2015

Penguji I

Penguji II

Penguji III



Dr. Ketut Sudarma, M.M

Sri Wartini, S.E, M.M

Dra. Palupiningdyah, M.Si

NIP.195211151978031002

NIP.197209162005012001

NIP.195208041980032001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, M.M

NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Maret 2015



Pipit Puspitasari

NIM. 7311411128

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Setiap kehidupan akan menjadi luar biasa jika individunya menentukan satu tujuan atau beberapa tujuan yang benar-benar diyakini, dimana mereka dapat memberikan komitmen penuh, dimana mereka dapat memberikan seluruh hati dan jiwa mereka.

(Brian Tracy)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada : Ayah, Ibu, dan kakak tercinta, Bapak H. Sarimin dan Ibu Hj. Sih Priyati, serta Indah Fitriana Sari, S.E, atas kasih sayang, pengorbanan, dukungan serta doanya

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana. Penulisan skripsi dapat terselesaikan berkat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang atas ijin yang diberikan dalam melakukan penelitian.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang atas ijin yang diberikan dalam melakukan penelitian.
4. Dra. Palupiningdyah, M.Si. selaku Wali Dosen dan Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, arahan, tuntunan dan dorongan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menempuh studi.
6. Teman-teman Manajemen angkatan 2011, atas kebersamaan selama kurang lebih empat tahun ini sangat penuh arti bagi penulis.

7. Untung Saeful Amri, terimakasih untuk semangat dan supportnya, terimakasih pula selalu mau direpotkan.
8. Septina, Anggraeni, Emi, Dara, terimakasih untuk semangatnya.
9. Teman, saudara dan semua pihak yang ikut memberi bantuan dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Skripsi ini menjadi tidak bermakna tanpa proses yang melibatkan bantuan dari berbagai pihak yang telah disampaikan di atas. Terima kasih atas segala bantuan dan bimbingan yang diberikan, semoga amal dan bantuan saudara mendapat berkah yang melimpah dari Allah SWT dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, Maret 2015

Penulis

SARI

Pipit Puspitasari. 2015.” Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan bagian Expedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang)”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dra. Palupiningdyah, M.Si.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi.

Permasalahan pada penelitian ini adakah pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan adakah pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan menguji secara empiris apakah kepuasan kerja memediasi hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian Expedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang. Penarikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Sampel ditetapkan sebanyak 80 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarikan kepada karyawan. Metode analisis data menggunakan analisis regresi dan analisis jalur.

Pada hasil analisis jalur budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dengan nilai total pengaruh 0,361. Pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dengan nilai total pengaruh 0,332. Pada hasil analisis regresi diperoleh kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai sig 0,003. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai sig 0,005. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai sig 0,028.

Saran untuk perusahaan adalah meningkatkan rasa aman dengan pekerjaan, meningkatkan dukungan perusahaan dalam bentuk moril, dan meningkatkan sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Pada penelitian selanjutnya disarankan meneliti variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasi, dengan tidak menghilangkan peran dari kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

ABSTRACT

Pipit Puspitasari. 2015. *"The Effect of Organizational Culture and Career Development on Organizational Commitment, the Job Satisfaction as an intervening variable (A Case Study on Employee section Expeditionary PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang)". Final Project. Management Major. Faculty Of Economics. Semarang State University. Advisor: Dra. Palupiningdyah, M.Si.*

Keywords: Organizational Culture, Career Development, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

The problem in this research is there any influence of organizational culture and career development to organizational commitment and is there any influence indirectly through job satisfaction. The purpose of this study to determine the influence of organizational culture and career development to organizational commitment and empirically test whether job satisfaction mediates the relationship of organizational culture on organizational commitment and career development to organizational commitment.

The population in this study were employees of the Expeditionary PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang. Sampling using sampling techniques saturated or census. The sample set of 80 respondents. Methods of data collection using questionnaires distributed to employees. Methods of data analysis using regression analysis and path analysis.

On the results of the path analysis of organizational culture has an indirect influence on organizational commitment through job satisfaction with a total value of 0.361 influence. Career development has no direct effect on organizational commitment through job satisfaction with a total value of 0.332 influence. On the results obtained by regression analysis of job satisfaction significant positive effect on organizational commitment with sig 0.003. Cultural organizations significant positive effect on organizational commitment with sig 0.005. Career development is a significant positive effect on organizational commitment with 0,028 sig.

It could be conclude that job satisfaction is a variable could strengthen the relationships between organizational culture and career development. Suggestions for the company is to improve safety at work, improving the company in the form of moral support, and improve the attitude of the leadership in his leadership. In a subsequent study suggested examining other variables that affect organizational commitment, does not eliminate the role of job satisfaction as an intervening variable.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1. Budaya Organisasi	10
2.1.1. Definisi Budaya Organisasi	10
2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi	11
2.1.3. Karakteristik Budaya Organisasi	13
2.1.4. Pembentukan Budaya Organisasi	16
2.1.5. Kekuatan Budaya Organisasi	18
2.1.6. Indikator Budaya Organisasi	21
2.2. Pengembangan Karir	23
2.2.1. Definisi Pengembangan Karir	23
2.2.2. Tahap-tahap Pengembangan Karir	24
2.2.3. Komponen-komponen Pengembangan Karir	25

2.2.4. Indikator Pengembangan Karir	29
2.3. Kepuasan Kerja	30
2.3.1. Definisi Kepuasan Kerja	30
2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	32
2.3.3. Teori yang mendasari Kepuasan Kerja.....	33
2.3.4. Indikator Kepuasan Kerja	35
2.4. Komitmen Organisasi.....	37
2.4.1. Definisi Komitmen Organisasi	37
2.4.2. Pembentukan Komitmen Organisasi	38
2.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi	39
2.4.4. Indikator Komitmen Organisasi.....	40
2.5. Hubungan antar Variabel.....	41
2.5.1 Hubungan antara Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi.....	41
2.5.2 Hubungan antara Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi.....	42
2.5.3 Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	43
2.6. Penelitian Terdahulu.....	43
2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	46
2.8. Pengembangan Hipotesis	50
BAB III METODE PENELITIAN.....	51
3.1. Jenis dan Desain Penelitian	51
3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	52
3.2.1. Populasi.....	52
3.2.2. Sampel	52
3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel	52
3.3. Variabel Penelitian	54
3.4. Metode Pengumpulan Data	59

3.5. Uji Instrumen Penelitian	60
3.5.1. Uji Validitas	60
3.5.2. Uji Reliabilitas	62
3.6. Metode Analisis Data	63
3.6.1. Analisis Deskriptif Presentase	63
3.6.2. Uji Asumsi Klasik	65
3.6.2.1. Uji Normalitas	66
3.6.2.2. Uji Multikolinearitas	67
3.6.2.3. Uji Heteroskedastisitas	67
3.6.3. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	67
3.6.4. Uji Hipotesis	70
3.6.4.1. Uji Statistik t.....	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	72
4.1. Hasil Penelitian	72
4.1.1. Gambaran Umum Responden	72
4.1.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
4.1.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur	73
4.1.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan	
Terakhir	
.....	74
4.1.2. Metode Analisis Data	75
4.1.2.1 Analisis Deskriptif	75
4.1.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	98
4.1.2.2.1 Uji Normalitas	98
4.1.2.2.2 Uji Multikolinieritas	101
4.1.2.2.3 Uji Heterokedastisitas	102
4.1.3 Analisis Jalur	103
4.1.3.1 Analisis Regresi Linier Sub Struktur1	103
4.1.3.2 Analisis Regresi Linier Sub Struktur2	105
4.1.4 Uji Hipotesis	109
4.1.4.1 Uji Parsial Regresi (Uji t)	109

4.2. Pembahasan	111
4.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>Intervening</i>	111
4.2.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>Intervening</i>	112
4.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi ...	113
4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.	115
4.2.5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi	116
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1. Kesimpulan	119
5.2. Saran	120
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.RekapitulasiFakturPengirimanBarang (BagianExpedisi) Dari BulanJanuari s/d Oktober 2014	5
Tabel 1.2.RekapitulasiDaftarAbsensiKaryawan (BagianExpedisi) Dari BulanJanuari s/d Oktober 2014	7
Tabel 2.1.PenelitianTerdahulu	44
Tabel 3.1.SkalaLikert	59
Tabel 3.2.HasilUjiValiditas.....	61
Tabel 3.3.HasilUjiReliabilitas	63
Tabel 3.4. Kategori Kelas Interval	65
Tabel 4.1.JenisKelaminResponden	72
Tabel 4.2. UmurResponden.....	73
Tabel 4.3.PendidikanResponden.....	75
Tabel 4.4.AnalisisDeskriptifVariabel Penelitian.....	76
Tabel 4.5. Hasil Tanggapan Responden mengenai Variabel Budaya Organisasi 76	
Tabel 4.6. AnalisisDeskriptifVariabelBudayaOrganisasi.....	78
Tabel 4.7. Hasil Tanggapan Responden mengenai Variabel Pengembangan Karir	82
Tabel 4.8 AnalisisDeskriptifVariabelPegembanganKarir	86
Tabel 4.9. Hasil Tanggapan Responden mengenai Variabel Kepuasan Kerja.....	89
Tabel 4.10 AnalisisDeskriptifVariabelKepuasanKerja	93
Tabel 4.11 Hasil Tanggapan Responden mengenai Variabel Komitmen Organisasi.....	95
Tabel 4.12 AnalisisDeskriptifVariabelKomitmenOrganisasiii	97
Tabel 4.13HasilUji Kolmogorov- Smirnov dengan Y1, X1, X2.....	100
Tabel 4.14HasilUji Kolmogorov- Smirnov dengan Y2, X1, X2,Y1.....	100
Tabel 4.15HasilUjiMultikolineritas.....	101

Tabel 4.16	Hasil Analisis Regresi Linier Sub Struktur 1	104
Tabel 4.17	Hasil Analisis R Square Regresi 1	104
Tabel 4.18	Hasil Analisis Regresi Linier Sub Struktur 2	105
Tabel 4.19	Hasil Analisis R Square Regresi 2	106
Tabel 4.20	Hasil Analisis Jalur	109
Tabel 4.21	Hasil Uji Parsial (Uji t)	110
Tabel 4.22	Hasil Pengujian Hipotesis	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	45
Gambar 3.1. Path Analysis	62
Gambar 4.1. Grafik Normal P. Plot dengan Y1, X1, X2	98
Gambar 4.2. Grafik Normal P. Plot dengan Y2, X1, X2, Y1	99
Gambar 4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 1	102
Gambar 4.4. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 2	103
Gambar 4.5. Hasil Path Analysis	107

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 :SuratIjinPenelitian

LAMPIRAN 2 : Surat Bukti Penelitian

LAMPIRAN 3 :Kuesioner

LAMPIRAN 4 :Tabulasi Data Penelitian

LAMPIRAN 5 :HasilUjiValiditas Dan Realibilitas

LAMPIRAN 6 :HasilAnalisisDeskriptifPsosentase

LAMPIRAN 7 :Hasil Uji Asumsi Klasik

LAMPIRAN 8 :Hasil Uji Hipotesis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan (Yukl, dalam Sunyoto 2013:227). Menurut Soedjono (2005:78), budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

Menurut Mas'ud (dalam Meliana, 2012), salah satu indikator dalam menciptakan budaya organisasi yang baik adalah menciptakan rasa aman dengan pekerjaan. Hal ini akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi akan semakin meningkat. Senada dengan hal diatas, Robbins dan Judge (2008:227), mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung

tidak puas terhadap pekerjaannya. Selain itu, dalam kaitannya dengan komitmen organisasi menurut penelitian yang dilakukan oleh Meliana (2012), hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Di dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu menerapkan nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terbentuknya komitmen organisasi.

Menurut Handoko (dalam Sunyoto, 2013:187) titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Program pengembangan karir dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2008:123).

Salah satu indikator dalam meningkatkan pengembangan karir adalah melalui pelatihan atau *training* (Rivai, 2009:209) Adanya pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan akan menyebabkan kepuasan kerja semakin baik dan komitmen organisasi semakin meningkat. Disamping itu, Monis dan Sreedhara (2003) menyatakan pengembangan karir secara positif mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bola (2011) menunjukan pengembangan karir memiliki arah yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir karyawan dipandang sangat perlu untuk dilakukan, mengingat seseorang yang bekerja pada sebuah organisasi tidak ingin memperoleh apa yang dimiliki pada hari ini saja, tetapi

juga menginginkan adanya perubahan sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut. Selain itu, dalam hubungannya dengan komitmen organisasi menurut penelitian yang dilakukan oleh Ventje Jeffry Kuhuparuw (2011), hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi pegawai dalam bekerja akan dipengaruhi oleh pengembangan karir. Semakin baik bentuk pengembangan karir pegawai pada suatu organisasi tentunya akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi tersebut. Dengan kata lain dapat ditegaskan bahwa ketika pegawai merasakan adanya kemajuan karir yang mereka alami selama bekerja tentunya akan membuat pegawai tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasi, sementara kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasi, di mana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Gunlu *et al.* 2010:125)

Adapun objek atau lokasi dari penelitian ini adalah PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang, khususnya pada bagian ekspedisi. Objek yang akan diteliti merupakan perusahaan multinasional yang mendistribusikan berbagai macam farmasi. Dalam rangka mendayagunakan Sumber Daya Manusia khususnya di lingkungan objek penelitian tidak lepas dari pembinaan yang bertujuan tercapainya tujuan organisasi yang terbaik dalam operasional

perusahaan dan tercapainya keberhasilan karyawan dalam bekerja. Namun demikian, kondisi yang terjadi di objek penelitian dalam kenyataan ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi. Berdasarkan hasil pra survey di lapangan, terdapat beberapa fakta yang menunjukkan rendahnya komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan atau objek penelitian.

Adapun budaya organisasi yang ditunjukkan pada PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang adalah perusahaan yang selalu menyediakan perlengkapan keamanan kerja seperti helm, jaket dan sepatu. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan menciptakan rasa aman pada karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Namun dalam kenyataannya masih ada karyawan yang enggan menggunakannya di tempat kerja, hal tersebut menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang kurang peduli terhadap keselamatan dirinya maupun terhadap kepentingan perusahaan.

Selama ini manajemen PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang selalu melakukan sistem *training* atau pelatihan untuk karyawan baru. Sistem *training* tersebut dilaksanakan selama satu bulan yang bertujuan untuk mengenalkan karyawan baru dengan pekerjaannya agar ia lebih cekatan dan terampil dalam menghadapi pekerjaan tersebut, selain itu *training* juga dilaksanakan agar karyawan memahami sasaran apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Namun kenyataan yang terjadi setelah selesai melakukan *training*, mayoritas karyawan baru tersebut tidak melanjutkan bekerja pada perusahaan tersebut. Jadi disini dapat dilihat tidak ada keinginan dari karyawan baru

tersebut untuk mempertahankan kedudukannya sebagai anggota dari perusahaan.

Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Dalam kenyataan yang ada, perusahaan atau objek penelitian sudah memberikan sistem insentif terhadap karyawannya, hal tersebut dilakukan agar menambah semangat dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Namun yang terdapat di lapangan tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan atau dengan kata lain, sistem insentif yang diberikan oleh perusahaan belum memiliki dampak yang baik terhadap pekerjaan karyawan PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang, khususnya pada karyawan bagian ekspedisi. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya faktur pengiriman barang yang tidak terkirim oleh karyawan bagian ekspedisi perusahaan. Berikut ini adalah data faktur pengiriman barang pada bagian ekspedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang :

Tabel 1.1
Rekapitulasi Faktur Pengiriman Barang (Bagian Ekspedisi)
Dari Bulan Januari s/d Oktober 2014

NO	NAMA	FAKTUR TERBAWA	FKT TDK TERKIRIM	FAKTUR TERKIRIM
1	Abdul Wachid (RS+PBF)	3.336	310	3.026
2	Adrian Gunanto (DK-Semarang Selatan)	3.683	334	3.349
3	Wardi (LK-USA)	3.424	318	3.106
4	Suhartono (LK-USA)	3.808	315	3.493
5	Hafiz Janata W (Dropping)	3.903	316	3.587
6	Ibnu (Loper-Semarang Barat)	3.953	415	3.538

NO	NAMA	FAKTUR TERBAWA	FKT TDK TERKIRIM	FAKTUR TERKIRIM
7	Dwi Okto P (DK-Chainstore)	3.391	313	3.078
8	Boy (LK-Salatiga)	3.510	317	3.193
9	Eko P (DK-Chainstore)	3.414	316	3.098
10	Nur Rohim (LD-Kendal, Weleri, Skrjo)	3.415	313	3.102
11	Budi Arief (DK-Semarang Tengah)	3.486	317	3.169
12	FX Andi Framanto (LK-Demak-Mranggen)	3.396	424	2.972
13	Satiman (DK-Rayon Selatan)	4.036	436	3.600
14	Jumadi (DK-Rayon Timur)	4.022	434	3.588
15	Sugeng (DK)	4.014	434	3.580
16	Imam (LD - Boja-Gunungpati)	4.052	436	3.616
17	Ciko Rosmayana (DK-Chainstore)	4.741	430	4.311
18	Satrio Nugroho (DK-Chainstore)	3.346	336	3.010
19	Sigit Budi Prihatin (DK - Semarang Barat)	3.527	320	3.207
20	Purwo (Loper)	3.865	423	3.442
21	Sri Giyanto (DK - Rayon Utara)	3.739	423	3.316
22	Sri Susanto (DK- Semarang Timur)	4.002	428	3.574

Sumber : Bagian Expedisi, PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk (2014)

Selain banyaknya faktur yang tidak terkirim oleh bagian expedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang, rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan juga masih dianggap kurang. Kondisi seperti ini memperlihatkan kurang adanya tanggung jawab dalam mengemban tugas sebagai karyawan. Adapun rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.2
Rekapitulasi Daftar Absensi Karyawan (Bagian Expedisi)
Dari Bulan Januari s/d Oktober 2014

Bulan	Jumlah karyawan	Sakit	Izin	Absen tanpa keterangan
Jan	80	2	3	5
Feb	80	2	3	6
Mar	80	1	2	4
Apr	80	1	2	5
Mei	80	3	5	7
Jun	80	4	4	7
Jul	80	2	7	8
Agt	80	4	8	10
Sep	80	3	10	12
Okt	80	5	9	16
Jml	80	22	53	80

Sumber : Bagian Umum, PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk (2014)

Tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan dari bulan Januari sampai bulan Oktober 2014 mengalami peningkatan. Dari segi ini terlihat bahwa kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dirasa kurang optimal, tingginya tingkat absensi karyawan menunjukkan bahwa komitmen yang dimiliki oleh karyawan masih rendah. ehingga berdampak pada komitmen organisasi yang belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik memilih judul : **Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel *Intervening* (Studi kasus pada karyawan bagian expedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang).**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah sebagai berikut :

- 1) Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang?
- 2) Adakah pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang?
- 3) Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang?
- 4) Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang?
- 5) Adakah pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.

- 2) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. .Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya serta untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia.
2. Sebagai wawasan bagi pembaca mengenai faktor-faktor dan cara meningkatkan komitmen organisasi serta kepuasan kerja karyawan yang kaitannya dengan budaya organisasi dan pengembangan karir karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Memberikan bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan dan diharapkan akan membantu karyawan untuk memahami faktor yang berpotensi untuk meningkatkan budaya organisasi, pengembangan karir dan kepuasan terhadap komitmen organisasi

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi & misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Menurut Robbins dan Judge (dalam Sunyoto, 2013:225) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Anwar, 2005:113). Adapun unsur-unsur budaya organisasi, diantaranya :

1. Asumsi dasar
2. Seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut
3. Pemimpin
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagai nilai
6. Pewarisan
7. Acuan perilaku
8. Citra dan Brand yang khas
9. Adaptasi

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Tika (2006:14) menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, yaitu :

Pertama, sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

Kedua, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota

organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

Keempat, sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

Kelima, sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.

Keenam, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.

Ketujuh, sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

Kedelapan, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan

pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

Kesembilan, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

Kesepuluh, sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Oleh karena itu, fungsi budaya organisasi adalah sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbin (dalam Tika, 2006:10), menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam

mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota / para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi / perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi / perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang

jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai atau karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat

terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.4 Pembentukan Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy (dalam Umam 2012:136), membagi lima unsur sebagai berikut :

a. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi

antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

d. Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya

e. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada

dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

2.1.5 Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut Robbin (dalam Tika, 2006:18) mendefinisikan budaya organisasi kuat adalah budaya di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi.

Dalam menentukan kekuatan budaya organisasi, terdapat dua faktor di dalamnya yaitu, kebersamaan dan identitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi (Sudarmanto, 2009:171).

Pada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat memiliki ciri-ciri seperti, anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti dan dipatuhi. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-

pahlawan yang menjadi teladan perusahaan. Banyak ritual mulai yang sederhana sampai yang mewah. Memiliki jaringan yang kultural yang menampung cerita-cerita tentang kehebatan para karyawan teladan (Tika, 2006:19). Jadi, budaya organisasi yang kuat membantu perusahaan memberikan kepastian kepada seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan.

Menurut Tika (2006:22) Beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi (pendiri, pemimpin puncak, dan para manajer) untuk memperkuat budaya organisasi, diantaranya :

1. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi

Pimpinan organisasi perlu memantapkan nilai-nilai dasar tersebut agar dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku bagi karyawan. Dalam nilai-nilai budaya perlu dijelaskan apa yang merupakan perintah atau anjuran, mana yang merupakan larangan, kegiatan apa yang bisa mendapatkan penghargaan dan kegiatan yang bisa mendapatkan hukuman, dan sebagainya.

2. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi

Pembinaan terhadap anggota organisasi dapat dilakukan melalui bimbingan dan pelatihan.

3. Memberikan contoh atau teladan

Dalam menanamkan dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi, seorang pimpinan organisasi perlu

memberikan keteladanan dan kejujuran dalam berperilaku dengan berpedoman pada nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan. Pemberian contoh atau teladan berpengaruh dan dapat mempercepat penanaman dan perkuatan budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi.

4. Membuat acara-acara rutinitas

Berbagai acara-acara rutinitas seperti rapat, rekreasi bersama, olah raga, malam keakraban, dapat memberikan motivasi kepada anggota-anggota organisasi dengan keyakinan bahwa dia adalah bagian dari keluarga besar organisasi.

5. Memberikan penilaian dan penghargaan

Pemberian penghargaan kepada anggota-anggota organisasi yang berprestasi dalam penanaman nilai-nilai budaya organisasi secara berkala adalah hal utama, seperti kenaikan pangkat/jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah dan sebagainya.

6. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal

Masalah-masalah eksternal seperti persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, peraturan pemerintah dan masalah-masalah internal seperti tuntutan pegawai atau karyawan, konflik dalam organisasi perlu diantisipasi dan ditanggapi melalui budaya organisasi.

7. Koordinasi dan kontrol

Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat-rapat resmi, atau koordinasi antar pejabat secara berjenjang. Dan untuk mengetahui perilaku anggota-anggota organisasi perlu dilakukan pengontrolan dan

pengawasan secara berkala.

Dari penjelasan tersebut maka budaya organisasi akan membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Budaya organisasi juga akan meningkatkan solidaritas dan keakraban tim antar departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan dalam suatu organisasi.

2.1.6 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Mas'ud (dalam Meliana, 2012), budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi adalah : keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian.

Menurut Sudarmanto (2009:176) alat ukur untuk menilai variabel budaya organisasi adalah : kerjasama, dukungan perusahaan, perasaan dihargai, integrasi dan kepercayaan.

Sedangkan pengukuran budaya organisasi menurut Nalla (2008) ada 5 indikator pengukuran yaitu : peraturan, jarak dengan atasan, kepercayaan, profesionalisme, kerjasama.

Sehingga dalam penelitian ini menggunakan alat ukur atau indikator sebagai berikut :

1. Keterbukaan

Adanya toleransi perusahaan untuk membuka diri kepada karyawan dalam rangka menjalin hubungan untuk berkomunikasi dan saling berinteraksi, serta mau menerima saran sebagai masukan.

2. Rasa aman dengan pekerjaan

Artinya terjaminnya kebutuhan akan rasa aman dan tenang mencakup lingkungan yang bebas dari segala bentuk ancaman di lingkungan pekerjaan.

3. Perasaan dihargai

Merupakan kebutuhan karyawan berupa perasaan akan dianggap dan diterima keberadaannya serta tidak diperlakukan seperti “mesin perusahaan”.

4. Kerjasama

Merupakan suatu bentuk usaha perusahaan dalam mempersatukan dan mepererat hubungan antar karyawan dengan memberikan pekerjaan secara berkelompok.

5. Kejelasan organisasi.

Adanya kejelasan budaya organisasi yang terdapat di perusahaan, selain itu juga menampilkan tugas dan tanggung jawab karyawan dalam suatu organisasi tersebut.

6. Dukungan dan Perhatian

Adalah bagaimana perusahaan menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan karyawan (*care about employees well-being*).

2.2 Pengembangan Karir

2.2.1 Definisi Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan karir menurut I Komang A. dkk, (dalam Sunyoto, 2013 :183) adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Menurut Handoko (2012:130) pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi orang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut Rivai (2009:195) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

2.2.2 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Schein (dalam Tyson 2000:127) mengemukakan adanya tahap-tahap pengembangan karir yang dilalui individu dalam kehidupan kerjanya, yaitu :

1) Pertumbuhan

Tahap dimana individu mengambil peran sebagai pelajar dan pelamar kerja (applicant). Dalam tahap perkembangan karir, mereka berusaha mengembangkan sebuah dasar untuk membuat pilihan-pilihan pekerjaan yang realitas.

2) Memasuki dunia kerja

Disini peran telah berubah dari calon menjadi pelamar yang direkrut atau bahkan masuk ke organisasi. Pada tahap ini individu masuk pasar kerja dan mendapatkan pekerjaan pertama yang mungkin menjadi basis sebuah karier.

3) Pelatihan Dasar

Peran-peran disini meliputi trainee dan orang baru. Individu menghadapi realitas mengenai seperti apa tekanan yang dihadapi oleh keanggotaan kerja dan keanggotaan kelompok.

4) Keanggotaan penuh pada tahap awal karier

Peran-peran meliputi keanggotaan penuh organisasi. Khususnya, rentang usia berkisar 17 sampai 30 tahun. Pada tahap karir ini, individu menerima tanggung jawab dan dengan sukses mengakhiri tugas-tugas yang diasosiasikan dengan pengangkatan resmi pertama kali.

5) Keanggotaan penuh karier madya

Peran-peran di sini meliputi anggota penuh dalam berbagai cara atau anggota tetap. Pekerjaan tahap ini diindikasikan sebagai supervisor atau manajer.

6) Krisis karier madya

Krisis terjadi pada usia antara 35 dan 45 tahun. Dikatakan bahwa krisis usia pertengahan dimulai pada usia 21 tahun dan berhenti pada usia kira-kira 65 dan 70 tahun, dan puncaknya adalah pada tahun-tahun pertengahan.

7) Karier terlambat

Secara aktual Schein membedakan dua bentuk, yaitu non-kepimpinan dan kepemimpinan. Untuk keduanya rentang usia adalah mulai dari 40 tahun sampai pensiun.

8) Penurunan dan Pelepasan

Usia pada tahap ini terjadi mulai 40 tahun sampai pensiun. Individu-individu memulai tahap ini pada usia yang berbeda-beda.

9) Pensiun

Transisi ini juga membutuhkan penyesuaian yang besar pada sebagian besar orang. Mereka memasuki pensiun dengan sedikit atau tidak ada persiapan sama sekali untuk perubahan besar yang terjadi.

2.2.3 Komponen-komponen Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2009:197) komponen atau aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1) Prestasi kerja (*job performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Pengenalan oleh pihak lain (*exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja (*net working*)

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Pengunduran diri (*resignation*)

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

5) Kesetiaan terhadap organisasi (*organization loyalty*)

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6) Pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan

karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7) Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9) Pengalaman internasional (*international experience*)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik

dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.

2.2.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2009:209) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. **Kebutuhan karir**

Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri.

2. **Dukungan perusahaan dalam bentuk moril**

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengembangkan dirinya agar dapat mengisi posisi jabatan atau karir yang disediakan oleh perusahaan.

3. **Dukungan perusahaan dalam bentuk materil**

Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.

4. **Pelatihan**

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

5. **Perlakuan yang adil dalam berkarier**

Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarier kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.

6. Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan kariernya.

7. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

8. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

9. Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan untuk meningkatkan potensi dalam dirinya

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai peranan penting dalam mewujudkan tujuan institusi atau organisasi. Kepuasan kerja memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan maupun semangat kerja dari masing-masing karyawan. Menurut Sunyoto (2013:210) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Ada 5 yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Pekerjaan yang menantang
- 2) Penghargaan yang sepadan
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Rekan kerja yang suportif
- 5) Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian individu

Umam (2012:192) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Sedangkan menurut Handoko (2012:193) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan, dan kepemimpinan.

Lodge dan Derek (2003:125) berpendapat bahwa orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan akan tetapi kalau perbedaan tersebut positif maka karyawan akan merasa puas. Selain itu, semakin besar kebutuhannya yang terpenuhi maka karyawan akan semakin puas, begjtu pula sebaliknya.

Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan

kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan (Umam, 2012:192). Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas atau komitmen dan konflik di lingkungan kerja. Hal-hal tersebut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan efektifitas organisasi.

Dari beberapa deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negatif, tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Smith, Kendall dan Hubin (Fred, 2005:104) bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Tingkat upah yang diterima
3. Kesempatan promosi
4. Pimpinan
5. Rekan kerja

Locke (dalam Umam 2012:194) menemukan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1) Gaji / Imbalan yang dirasakan adil.

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

2) Kondisi kerja yang menunjang

Ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahayanya lampunya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja.

3) Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Terjadi diferensiasi pekerjaan mendatar dan tegak. Dalam perkembangannya, corak interaksi antarpekerjaan tumbuh berbeda-beda.

2.3.3 Teori yang mendasari Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl dikutip oleh Moh. As'ad (dalam Sunyoto 2013:211), yaitu:

a. *Discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada

disprepancy antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawer yang dikutip dari Wexley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakannya.

b. *Equity theory*

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

c. *Two factor theory*

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

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

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

2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2003:203) bahwa indikator yang terdapat dalam kepuasan kerja meliputi : balas jasa yang adil dan layak, penempatan sesuai dengan keahlian, berat dan ringannya perusahaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Pengukuran variabel kepuasan kerja disesuaikan dari penelitian Lund (2003), ada 5 indikator yang mengukur variabel kepuasan kerja, yaitu : Gaji yang adil dan layak, promosi, rekan kerja, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, dan pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan menurut Fereel (dalam Meliana, 2012) alat ukur untuk variabel kepuasan kerja adalah : pekerjaan monoton atau tidak, hubungan dengan atasan, gaji, kesempatan promosi, lingkungan dan rekan kerja.

Dari beberapa pendapat di atas maka dalam penelitian ini menggunakan indikator :

1. Balas jasa yang adil dan layak

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal dan sama besarnya.

2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

Menempatkan karyawan yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

3. Berat ringannya pekerjaan

Beban kerja yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang terhadap kemampuannya.

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan

Keadaan di tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Artinya apakah peralatan yang disediakan oleh perusahaan dalam menunjang pekerjaan karyawan selalu tersedia atau tidak.

6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinan

Merupakan sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin untuk mengatur bawahannya di dalam suatu organisasi.

7. Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak

Artinya apakah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selalu sama dalam setiap harinya.

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Definisi Komitmen Organisasi

Mathis (2000:98) memberikan definisi komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Neale & Northcraft, (dalam Sudarmanto 2009:102) komitmen organisasi mencakup tiga hal, yaitu : pertama, kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi; kedua, kemauan kuat atau sungguh-sungguh pada kepentingan organisasi; ketiga, keinginan kuat untuk terus menerus atau selalu menjadi anggota organisasi

Menurut Spencer (dalam Sudarmanto, 2009:102), komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhannya, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi.

Meyer dan Allen (dalam Umam 2012:258), merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Baron dan Greenberg (dalam Umam 2012:259), menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusahadan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

2.4.2 Pembentukan Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (dalam Umam 2012:260) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

- a. *Continuance Commitment* dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi.
- b. *Affective Commitment*, terdapat tiga kategori besar, yaitu karakteristik organisasi, karakteristik individu, dan pengalaman kerja.
- c. *Normative Commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi.

2.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Allen & Meyer (dalam Umam 2012:261) mengidentifikasi ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dan tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Steers dan Porter (dalam Supriyanto, 2000:98) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. Non-organizational factors, yang meliputi *availability of alternative*

jobs. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

2.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (dalam Umam, 2012:262) membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya, yaitu :

1. Affective commitment

Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Komitmen ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional

2. Continuance Commitment

Komitmen berkesinambungan didefinisikan sebagai dedikasi para anggota organisasi untuk mempertahankan hidupnya di dalam organisasi. Komitmen ini muncul apabila karyawan akan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

3. Normative Commitment

Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi

Budaya organisasi adalah pegangan bagi karyawan perusahaan dalam berperilaku yang menjadi pedoman dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja, dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Kepuasan kerja akan didapatkan jika harapan-harapan dari pekerjaannya dapat dipenuhi. Dengan mengambil pemikiran tersebut, dimungkinkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Chen (2004) (dalam Indraswari 2009), budaya organisasi diyakini akan mempengaruhi sikap individu menyangkut keluaran-keluaran seperti komitmen, motivasi moral, dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang disepakati dan dijalankan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi baik yang positif atau negatif lambat laun akan mempengaruhi perilaku yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana seseorang tersebut bekerja, akan menimbulkan komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan tersebut dalam jangka panjang (Indraswari, 2009).

2.5.2 Hubungan Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Dengan demikian suatu perusahaan atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhan. Apabila yang diharapkan karyawan dengan kenyataan hanya terdapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri karyawan tersebut (Septyawati, 2012).

Menurut Rivai (2009:299) mengemukakan bahwa “Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi”. Pengembangan karir mempunyai hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Razali (2006) yang membuktikan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Jadi semakin baik

pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan.

2.5.3 Hubungan Kepuasan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja juga memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional, di mana menurut Gunlu *et al.* (2010), kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengujian hipotesis yang dilakukan oleh Meliana (2012) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu menerapkan kebijakan-kebijakan terkait dengan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi komitmen organisasional.

2.6 Penelitian Terdahulu

Adanya penelitian terdahulu merupakan dasar dalam penyusunan penelitian ini, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya. Untuk melandasi penelitian ini, terdapat penelitian terdahulu sebagai penguji yang dijelaskan dengan hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Septyawati, Nise.	Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Hasil menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2.	Melina Taurisa, Cahterina dan Intan Ratnawati. (2012)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.	Hasil menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Selain itu budaya organisasi dan kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
3.	Sari, Wenny Agwaresa. (2010)	Pengaruh Faktor-Faktor yang Berkaitan dengan Karir Terhadap Komitmen Organisasi	Hasil menunjukkan bahwa program perencanaan karir, pengembangan karir, strategi karir dan kepuasan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Koordinasi Wilayah II Surakarta. Strategi karir merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi komitmen organisasi pada penelitian ini.
4.	Jaya, Rendra Kusuma dan Sulastri, Antoni. (2014)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Konflik Peran Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Sekretariat Daerah	Hasil analisis menunjukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel <i>intervening</i> dalam menjelaskan hubungan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.

		Kabupaten Kerinci Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	
5.	Taba, Pahmi Idrus dan Mahlia Muis. (2011)	Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai.
6.	Indraswati, Meyta dan Indi Djastuti.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dalam mempengaruhi Komitmen organisasi karyawan kantor unit PT. Telkom Regional IV Semarang.	Hasil menunjukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja namun berpengaruh negatif secara signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan kantor unit PT. Telkom.
7.	Fauziah Noordin, Fauziah, Abdul Rahman Abdul Rahim, Abu Hasan Ibrahim, Mohd Shukri Omar.	<i>Career Satges and Organizational Commitment : A case of Malaysian Managers</i>	Hasil menunjukkan bahwa temuan ini mendukung harapan dari penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasi meningkat dengan usia. Dalam hal ini, tampaknya bertambahnya usia menyebabkan komitmen afektif secara signifikan lebih kuat. Namun temuan untuk sampel Malaysia ini tidak mendukung hipotesis kedua dan ketiga bahwa komitmen organisasi meningkat dengan organisasi dan

			posisi kepemilikan masing-masing.
8.	Manetje, O. and N. Martins. (2009)	<i>The relationship between organisational culture and organisational commitment</i>	Hasil menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi adalah variabel kepuasan kerja.

2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis

Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan (Yukl, dalam Sunyoto 2013:227). Pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan. Indikator untuk mengukur budaya organisasi adalah : Keterbukaan, Rasa aman dengan pekerjaan, Perasaan dihargai, Kerjasama, Kejelasan organisasi, Dukungan dan perhatian.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh pengembangan karir. Pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi

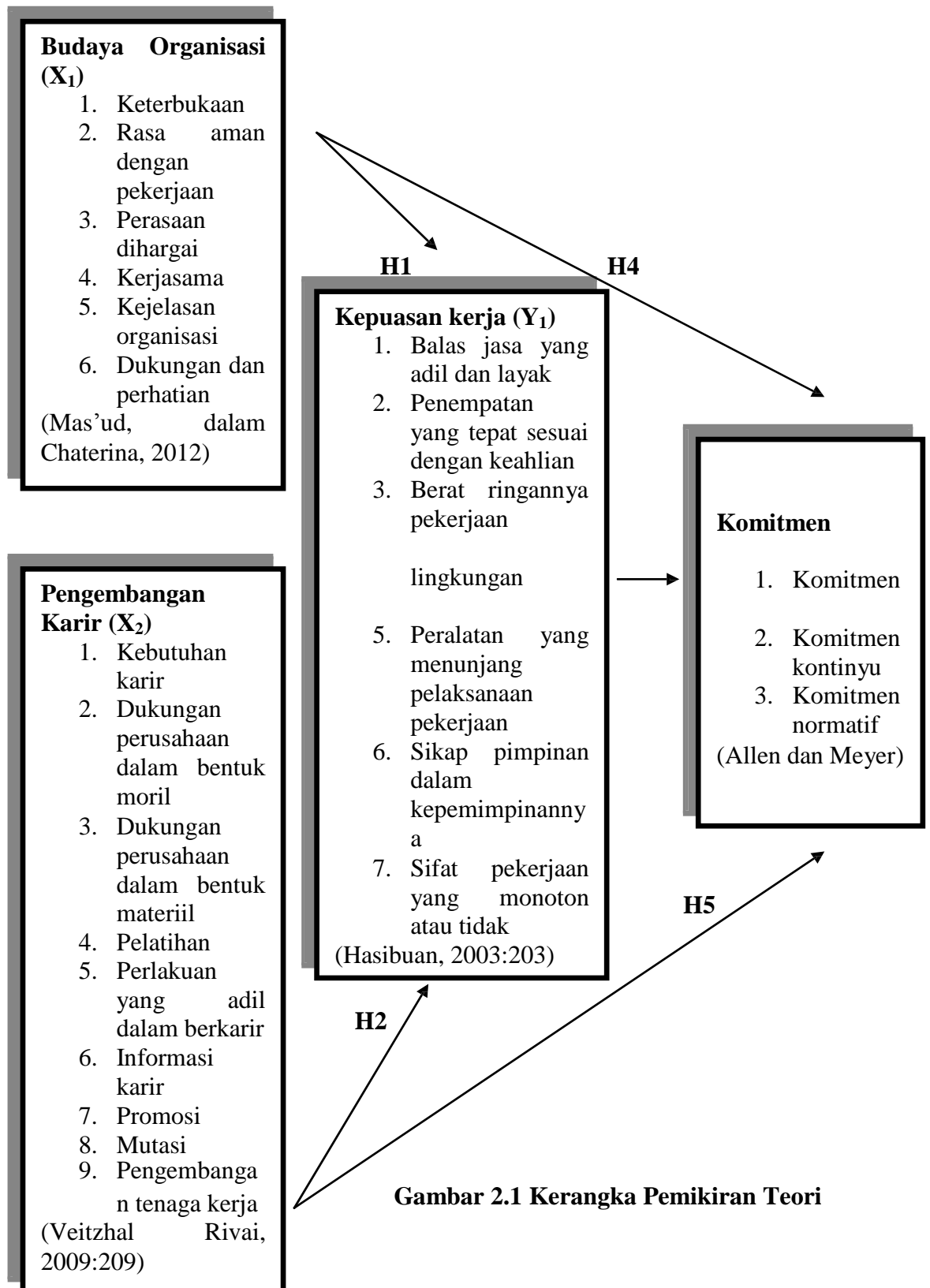
dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Indikator untuk mengukur pengembangan karir adalah : Kebutuhan karir, Dukungan perusahaan dalam bentuk moril, Dukungan perusahaan dalam bentuk materiil, Pelatihan, Perlakuan yang adil dalam berkarir, Informasi karir, Promosi, Mutasi, Pengembangan tenaga kerja.

Apabila budaya organisasi dan pengembangan karir telah dilakukan oleh perusahaan maka mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negatif, tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah : Balas jasa yang adil dan layak, Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, Berat ringannya pekerjaan, Suasana dan lingkungan pekerjaan, Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Budaya organisasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja yang tinggi akan mampu mempengaruhi komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya

kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Indikator untuk mengukur komitmen organisasi adalah : Komitmen afektif, Komitmen Kontinyu dan Komitmen Normatif.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teori

2.8 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang dibangun atau diformulasikan berdasarkan pada kajian konsep teori-teori, hasil temuan penelitian terdahulu dan atau pengamatan peneliti pada fenomena lapang yang dikehendaki (Bambang, 2002:36)

Berdasarkan pokok permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₁ = Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai *intervening* (pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.)

H₂ = Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai *intervening* (pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.)

H₃ = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi (pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.)

H₄ = Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi (pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.)

H₅ = Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi (pada karyawan bagian ekspedisi PT Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif yaitu penelitian yang data-datanya berhubungan dengan angka-angka baik yang diperoleh dari pengukuran maupun dari nilai suatu data yang diperoleh dengan jalan mengubah kualitatif ke dalam data kuantitatif. Desain yang dipakai dalam penelitian ini adalah *deskriptif cross sectional study* dimana peneliti melakukan observasi atau pengukuran variabel pada satu saat, yaitu tiap subyek hanya diobservasi satu kali saja dan pengukuran variabel dilakukan pada saat pemeriksaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian survei menggunakan sampel yang diambil dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat penelitian. Cara survei dilakukan bila data yang dicari sebenarnya sudah ada dilapangan atau disasaran penelitian lainnya (Durianto *et al*, 2001:15).

Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada karyawan bagian ekspedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang dan menguji secara empiris apakah kepuasan kerja memediasi hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan pengembangan karir dengan komitmen organisasi. Pada penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Variabel intervening menurut Baron dan Kenny (dalam Ghozali, 2011:247)

adalah variabel yang ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dengan variabel kriteria (dependen). Pengujian variabel tersebut menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kasualitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011:249).

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup dan waktu yang ingin diteliti (Durianto *et al*, 2001:26). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian ekspedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang yang berjumlah 80 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian observasi yang dipilih dari populasi dengan menggunakan prosedur tertentu (Durianto *et al*, 2001:26). Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan bagian ekspedisi pada PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang yang berjumlah 80 orang.

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Karena jumlah populasi di dalam penelitian ini jelas dan diketahui jumlahnya maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah *sampling jenuh* atau *sensus*. Pengertian dari

sampling jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2008:78), adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan dari pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampling jenuh atau sensus teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi.

3.3 Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator	No item
1	Budaya Organisasi (X1)	a.Keterbukaan.	i. Perhitungan insentif yang transparan ii. Jika karyawan salah maka akan dijelaskan kesalahannya	1,2
		b.Rasa aman dengan pekerja.	iii. Tersedianya alat keamanan seperti jaket, sepatu dan helm iv. Jaminan kesehatan dari perusahaan sangat bermanfaat bagi saya	3,4
		c.Perasaan dihargai.	v. Perusahaan mengadakan wisata bersama untuk mempererat tali silaturahmi antara atasan dengan bawahannya, juga berserta keluarga	5
		d.Kerjasama.	vi. Adanya tim / kelompok sopir sesuai daerah pengirimannya vii. Adanya tim / kelompok karyawan sesuai dengan bagiannya	6,7
		e.Kejelasan organisasi.	viii. Adanya penerapan budaya 5 R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) ix. Adanya kejelasan tanggung jawab sesuai tugas pokoknya	8,9
		f.Dukungan dan Perhatian.	x. Leader selalu memberikan motivasi kerja bagi karyawannya xi. Leader selalu memberikan perhatian dengan apa yang dikeluhkan karyawannya	10,11

2	Pengembangan karir (X2)	a. Kebutuhan karir	xii. Perusahaan selalu mengutamakan kekosongan jabatan untuk diisi karyawannya (intern recruitment)	12
		b. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril	xiii. Saya pernah diberikan waktu yang fleksibel untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi	13
		c. Dukungan perusahaan dalam bentuk materiil	xiv. Saya pernah diberikan pelatihan (accounting dan komputer) secara gratis	14,15
			xv. Perusahaan memberikan fasilitas mobil untuk supervisor	
		d. Pelatihan	xvi. Perusahaan memberikan pelatihan atau <i>training</i> bagi semua karyawan baru	16,17
			xvii. Perusahaan memberikan ketrampilan tambahan (bahasa asing) secara berkala bagi karyawan untuk meningkatkan skillnya	
e. Perlakuan yang adil dalam berkarir	xviii. Perusahaan tidak membeda-bedakan karyawan lama atau baru untuk mengembangkan karirnya	18,19		
	xix. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama dalam memilih karirnya baik laki-laki maupun perempuan			
	f. Informasi Karir	xx. Perusahaan memberikan informasi tentang syarat yang harus dipenuhi untuk naik jabatan	20,21	

		g. Promosi	<p>xxi. Leader menunjukan kepada bawahannya bagaimana meningkatkan karir ke jenjang yang lebih tinggi</p> <p>xxii. Leader mempromosikan bawahannya karena memiliki skill yang bisa diandalkan</p> <p>xxiii. Leader bersedia bertanggung jawab apabila mempromosikan bawahannya</p>	22,23
		h. Mutasi	<p>xxiv. Perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mutasi atau pindah ke kantor cabang yang lain apabila memenuhi syarat</p> <p>xxv. Perusahaan melakukan mutasi horizontal berupa <i>job rotation</i> agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya</p>	24,25
		i. Pengembangan tenaga kerja	<p>xxvi. Perusahaan mengikutsertakan karyawannya dalam workshop atau seminar yang diadakan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman karyawannya</p>	26
3	Kepuasan Kerja (Y1)	a. Balas jasa yang adil dan layak	<p>xxvii. Perusahaan memberikan gaji sesuai dengan kebutuhan saya</p> <p>xxviii. Perusahaan memberi insentif tambahan untuk saya ketika saya memiliki kinerja tinggi</p>	27,28

		b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian	xxix. Saya ditempatkan di bagian yang sesuai dengan keahlian saya xxx. Leader bertanggung jawab atas penempatan posisi karyawan (saya)	29,30
		c. Berat ringannya pekerjaan	xxxii. Saya bekerja secara kelompok agar pekerjaan terasa ringan xxxiii. Bagi saya jam kerja yang diberikan oleh perusahaan (8jam) tidak berat	31,32
		d. Suasana dan lingkungan pekerjaan	xxxiv. Kondisi kerja di perusahaan sangat nyaman bagi saya	33
		e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan	xxxv. Perlengkapan kebutuhan kerja saya selalu dipersiapkan oleh perusahaan ketika saya butuhkan xxxvi. Perusahaan selalu memperhatikan kualitas perlengkapan kebutuhan kerja saya	34,35
		f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinan	xxxvii. Saya merasa dekat dan sering diajak berkomunikasi secara dua arah dengan leader saya	36
		g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.	xxxviii. Pekerjaan saya sehari-hari di perusahaan selalu bervariasi xxxix. Leader memberikan kesempatan kepada saya untuk membantu pekerjaannya agar saya juga merasakan pekerjaan sebagai leader	37,38

4	Komitmen Organisasi (Y2)	<p>a. <i>Affective commitment</i>, Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya a, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.</p> <p>b. <i>Continuance Commitment</i>, Komitmen berkesinambungan didefinisikan sebagai dedikasi para anggota organisasi untuk mempertahankan hidupnya di dalam organisasi.</p> <p>c. <i>Normative Commitment</i>, Komitmen Normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.</p>	<p>xxxix. Saya selalu mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi</p> <p>xl. Saya selalu melibatkan diri dalam kegiatan yang diadakan perusahaan</p> <p>xli. Saya berusaha mempertahankan kedudukan saya agar tetap bekerja di perusahaan ini</p> <p>xlii. Saya selalu berusaha hadir atau tidak membolos kerja</p> <p>xliii. Saya selalu mematuhi peraturan dan norma-norma yang ada di perusahaan</p> <p>xliv. Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan</p>	<p>39,40</p> <p>41,42</p> <p>43,44</p>
---	--------------------------	--	---	--

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara-cara yang dapat ditempuh untuk memperoleh data yang dibutuhkan (Durianto *et al*, 2001:14). Data merupakan sejumlah informasi yang dapat memberikan gambaran tentang suatu keadaan. Data dapat berguna sebagai dasar pembuatan keputusan terutama pada kondisi ketidakpastian. Data yang dicari / dikumpulkan adalah data primer. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama dimana peneliti melakukan observasi sendiri di lapangan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner disebar ke 80 responden dengan teknik sampling jenuh, yaitu semua populasi yang ada dibagi / diberi kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian ekspedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang. Jawaban responden diukur melalui pengukuran skala Likert seperti pada tabel berikut :

Tabel 3.1
Skala Likert

Alternatif Jawaban	Nilai
1. SS (Sangat Setuju)	5
2. S (Setuju)	4
3. R (Ragu-ragu)	3
4. TS (Tidak Setuju)	2
5. STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber : Ghozali, 2011 : 132

Skala Likert merupakan skala yang dapat memperlihatkan tanggapan responden terhadap pernyataan yang diajukan oleh peneliti (sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju).

2. Metode Literatur

Peneliti melakukan penelusuran sumber pustaka untuk mencari data-data dan informasi yang terkait dengan penelitian melalui buku, artikel, jurnal ilmiah dan sumber lain di perpustakaan.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

3.5.1 Uji Validitas

Menurut Ghazali (2011:52), uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur kuesioner tersebut. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pada penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics 20. Pengukuran uji validitas dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai Sig. *hitung* dengan Sig. *tabel* Alpha 5%. Validitas indikator dapat dilihat dari output nilai korelasi Sig. *hitung* (2 Tailed) *Pearson Correlation* pada setiap baris total konstruk dari masing-masing item pernyataan. Jika nilai Sig. *hitung* < Sig. *tabel* 0.05 maka item pernyataan dikatakan valid. Berdasarkan hasil uji validitas,

dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut inidari tiap-tiap variabel penelitian.

Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas

Variabel		Sig Alpha Hitung		Sig Alpha Tabel	Keterangan
Budaya Organisasi (X₁)	X _{1.1}	0,001	<	0,05	Valid
	X _{1.2}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{1.3}	0,038	<	0,05	Valid
	X _{1.4}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{1.5}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{1.6}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{1.7}	0,005	<	0,05	Valid
	X _{1.8}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{1.9}	0,007	<	0,05	Valid
	X _{1.10}	0,001	<	0,05	Valid
	X _{1.11}	0,000	<	0,05	Valid
Pengembangan Karir (X₂)	X _{2.12}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{2.13}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{2.14}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{2.15}	0,052	>	0,05	Tidak Valid
	X _{2.16}	0,139	>	0,05	Tidak Valid
	X _{2.17}	0,001	<	0,05	Valid
	X _{2.18}	0,001	<	0,05	Valid
	X _{2.19}	0,020	<	0,05	Valid
	X _{2.20}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{2.21}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{2.22}	0,000	<	0,05	Valid
	X _{2.23}	0,008	<	0,05	Valid
	X _{2.24}	0,740	>	0,05	Tidak Valid
	X _{2.25}	0,000	<	0,05	Valid
X _{2.26}	0,000	<	0,05	Valid	
Kepuasan Kerja (Y₁)	Y _{1.27}	0,000	<	0,05	Valid
	Y _{1.28}	0,044	<	0,05	Valid
	Y _{1.29}	0,019	<	0,05	Valid
	Y _{1.30}	0,000	<	0,05	Valid
	Y _{1.31}	0,000	<	0,05	Valid
	Y _{1.32}	0,012	<	0,05	Valid
	Y _{1.33}	0,000	<	0,05	Valid
	Y _{1.34}	0,017	<	0,05	Valid
	Y _{1.35}	0,000	<	0,05	Valid
	Y _{1.36}	0,000	<	0,05	Valid

Variabel		Sig Alpha Hitung		Sig Alpha Tabel	Keterangan
	Y _{1.37}	0,000	<	0,05	Valid
	Y _{1.38}	0,001	<	0,05	Valid
Komitmen Organisasi (Y ₂)	Y _{2.39}	0,002	<	0,05	Valid
	Y _{2.40}	0,000	<	0,05	Valid
	Y _{2.41}	0,005	<	0,05	Valid
	Y _{2.42}	0,000	<	0,05	Valid
	Y _{2.43}	0,001	<	0,05	Valid
	Y _{2.44}	0,000	<	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel diatas terdapat butir-butir pernyataan yang ada pada variabel pengembangan karir (X₂) yang tidak valid yaitu X_{2.15}, X_{2.16} dan X_{2.24}, Dengan demikian butir-butir variabel yang tidak valid tersebut dihilangkan, sementara butir-butir variabel yang valid dimana Sig. hitung < Sig. tabel 0,05 tetap digunakan dan dilanjutkan untuk penelitian ini. Jadi jumlah pernyataan pada angket kuesioner dari 44 menjadi 41 butir pernyataan yang mewakili tiap-tiap indikator dan variabel.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Pengukuran uji reliabilitas dilakukan melalui uji statistik *Cronbach Alpha* pada program SPSS. Suatu variabel dikatakan

reliabel jika memiliki *Cronbach Alpha* > 0,700 (Nunnally, dalam Ghozali, 2011:133).

Tabel 3.3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0,893 > 0,700	Reliabel
Pengembangan Karir	0,908 > 0,700	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,917 > 0,700	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,803 > 0,700	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel 3.3 diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,700 dapat disimpulkan bahwa semua instrumen tersebut reliabel.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana variable yang mempengaruhi variable lain agar data yang dikumpulkan tersebut dapat bermanfaat maka harus dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan pertimbangan dan pengambilan keputusan. Analisis dilakukan untuk mempermudah bagi pengguna data untuk memahami makna dari data tersebut sehingga dapat meninterpretasikannya sesuai dengan data yang telah dianalisis tersebut.

3.6.1 Analisis Deskriptif Prosentase

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti

melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis data membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2008:29).

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini meliputi analisis identitas responden dan analisis deskriptif prosentase. Analisis deskriptif prosentase menunjukkan deskripsi data penelitian untuk setiap variabel dalam bentuk prosentase. Perhitungannya menggunakan rumus (Sukestiyono dan Wardoyo, 2009:28).

—

Keterangan:

DP : Deskriptif Prosentase

n : Jumlah skor jawaban

N : Skor ideal (skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel).

Selanjutnya dapat disusun tabel kategori kelas interval berikut ini:

1. Prosentase maksimal : $— \times 100\% = 100\%$
2. Prosentase minimal : $— \times 100\% = 20\%$
3. Rentang kelas : $100\% - 20\% = 80\%$
4. Panjang interval kelas : $80\% : 5 = 16\%$

Tabel 3.4
Kategori Kelas Interval

Kelas Interval Prosentase	Kategori
$84\% \geq 0 \leq 100\%$	Sangat baik
$67\% \geq 0 \leq 83\%$	Baik
$50\% \geq 0 \leq 66\%$	Cukup Baik
$33\% \geq 0 \leq 49\%$	Tidak baik
$16\% \geq 0 \leq 32\%$	Sangat Tidak Baik

Sumber : Sukestiyono dan Wardoyo, (2009: 28)

Dari kriteria metode deskriptif prosentase diatas maka peneliti dapat mengoreksi jawaban kuesioner dari responden dan menghitung frekuensi jawaban responden berdasarkan nilai prosentase masing-masing kategori. Sehingga besarnya hasil jawaban kuesioner dapat diketahui prosentase dari skala sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju untuk menggambarkan tanggapan responden pada kondisi objek yang diteliti dari sangat baik sampai dengan sangat tidak baik, sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk memberikan saran, khususnya terkait komitmen karyawan bagian ekspedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik memastikan bahwa persamaan regresi memiliki ketepatan dalam estimasi dan terbebas dari asumsi-asumsi klasik baik multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas dan normalitas. Berikut adalah penjelasan uji asumsi klasik menurut Ghazali (2011:103-160).

3.6.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal. Ada dua cara yang dapat dilakukan dalam uji normalitas yaitu:

i. Analisis Grafik

Analisis grafik melihat normal *probability plot* (P-Plot) yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

ii. Analisis Statistik

Deteksi secara statistik dapat dilakukan dengan analisis statistik non-parametik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Uji K-S dapat dilakukan dengan membuat hipotesis, H_0 untuk data residual berdistribusi normal dan H_A untuk data residual tidak berdistribusi normal. Besarnya nilai KS akan ditunjukkan pada tabel *Kolmogorov-Smirnov Test*. Suatu data dikatakan normal apabila nilai dari $K-S > \alpha = 0,05$.

3.6.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas sebaliknya jika nilai *tolerance* $< 0,1$ dan nilai VIF > 10 terjadi multikolinearitas.

3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas

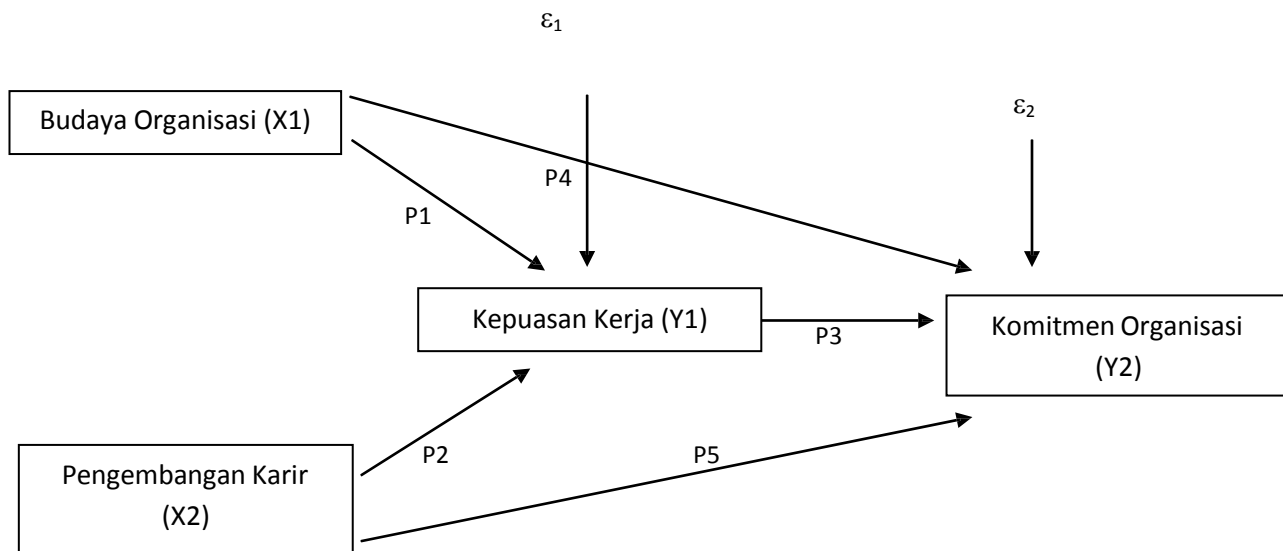
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot* antara SRESID dan ZPRED.

3.6.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengujian pengaruh variabel intervening menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan teori (Ghozali, 2011:250). Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga

tidak dapat digunakan sebagai substitusi untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.

Pada penelitian ini kepuasan kerja mengambil peran sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi. Model analisis jalur dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 3.1
Path Analysis

Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur. Berdasarkan gambar model analisis jalur budaya organisasi mempunyai hubungan langsung kepuasan kerja (P1). Pengembangan karir mempunyai hubungan langsung dengan kepuasan kerja (P2). Kepuasan kerja mempunyai hubungan langsung dengan komitmen organisasi (P3). Budaya organisasi mempunyai hubungan langsung dengan komitmen organisasi (P4). Pengembangan

karir mempunyai hubungan langsung dengan komitmen organisasi (P5). Budaya organisasi mempunyai hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja (P1) kemudian ke komitmen organisasi (P3). Pengembangan karir juga mempunyai hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja (P2) kemudian ke komitmen organisasi (P3).

Interpretasi dari analisis jalur diatas, sebagai berikut:

Pengaruh dari X₁ (budaya organisasi) ke Y₂ (komitmen organisasi)

Pengaruh langsung = P4

Pengaruh tak langsung (melalui Y₁) = P1 x P3

Total pengaruh = P4 + (P1 x P3)

Pengaruh dari X₂ (pengembangan karir) ke Y₂ (komitmen organisasi)

Pengaruh langsung = P5

Pengaruh tak langsung (melalui Y₁) = P2 x P3

Total pengaruh = P5 + (P2 x P3)

Pengaruh dari Y₁ (kepuasan kerja) ke Y₂ (komitmen organisasi)

Pengaruh langsung = P3

Berdasarkan model analisis jalur yang telah dikonsep maka dapat dirumuskan persamaan struktural sebagai berikut:

$$1. Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$2. Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e_2$$

Keterangan:

Y₁ = Kepuasan Kerja

Y₂ = Komitmen Organisasi

b_1 = Koefisien regresi variabel independen (Budaya Organisasi)

b_2 = Koefisien regresi variabel independen (Pengembangan Karir)

b_3 = Koefisien regresi variabel intervening (Kepuasan Kerja)

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Pengembangan Karir

e = Residual / *error*

Pengambilan keputusan mengenai ada tidaknya hubungan mediasi didasarkan pada:

1. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur $>$ nilai pengaruh langsungnya, maka terdapat hubungan mediasi
2. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur $<$ nilai pengaruh langsungnya, maka tidak terdapat hubungan mediasi.

3.6.4 Uji Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan sementara yang diajukan untuk memecahkan masalah penelitian dan oleh karena itu perlu diuji untuk dibuktikan kebenarannya. Uji hipotesis merupakan suatu prosedur yang dilakukan dengan tujuan memutuskan apakah menerima atau menolak hipotesis mengenai parameter populasi.

3.6.4.1 Uji Statistik t

Uji parsial menggunakan uji t, yaitu untuk menguji seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengambilan keputusan berdasarkan

perbandingan nilai t hitung dan nilai kritis sesuai dengan tingkat signifikan yang digunakan yaitu 0,05. Pengambilan keputusan didasarkan nilai probabilitas yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS Statistik Parametrik sebagai berikut:

H_0 = Variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_a = Variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima, H_a ditolak
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak, H_a diterima

Nilai probabilitas dari uji t dapat dilihat dari hasil pengolahan dari program SPSS pada tabel *COEFFICIENT* kolom sig atau *significance* (Ghozali, 2011:17)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan temuan-temuan yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasi.
2. Pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh pengembangan karir maka akan meningkatkan komitmen organisasi.
3. Kepuasan kerja karyawan terbukti memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat.
4. Budaya organisasi karyawan terbukti memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi dan baik budaya

organisasi karyawan maka komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat.

5. Pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi dan baik pengembangan karir karyawan maka komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat.

5.2. Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang didapat, maka saran yang diberikan adalah :

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Pada penelitian mendatang untuk menggeneralisasikan penelitian hendaknya memperbesar populasi dan sampel dengan melibatkan bagian lain selain bagian ekspedisi, misalnya pada bagian personalia, keuangan, marketing. Selain itu pada penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel lain dalam penelitiannya, seperti kepemimpinan, *OCB*, *turnover*, kinerja, dengan tidak menghilangkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

2. Bagi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk Semarang.

- a. Untuk meningkatkan budaya organisasi hendaknya perusahaan meningkatkan rasa aman dengan pekerjaan karyawannya dengan cara menyediakan alat keamanan kerja, seperti jaket, sepatu, helm dan juga menyediakan jaminan kesehatan yang bermanfaat bagi karyawan.

- b. Untuk meningkatkan pengembangan karir hendaknya perusahaan meningkatkan dukungan perusahaan dalam bentuk moril dengan cara memberikan waktu yang fleksibel untuk karyawan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.
- c. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan hendaknya perusahaan meningkatkan sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dengan cara memberlakukan sistem komunikasi dua arah antara pimpinan dengan karyawan, seperti mengajak berdiskusi dalam pengambilan keputusan operasional perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu, Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Bola, Adekola, 2011. *Career Planning & Career Management as Corelates For Career Development and Job Satisfication. A Case Study Of Nigerian Bank Employees*, Australian Journal Of Business and Management Research.
- Durianto, Darmadi., Sugiarto, Tony Simanjuntak. 2001. *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fauziah Noordin, Fauziah, Abdul Rahman Abdul Rahim, Abu Hasan Ibrahim, Mohd Shukri Omar, *Career Satges and Organizational Commitment : A case of Malaysian Managers*.
- Fred, Luthans,. 2005. *Organizational Behavior 10th Edition*. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko, Hani, 2012. *Manajemen Personalia & Sumberdaya*, BPFPE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Indraswati, Meyta dan Indi Djastuti. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang*.
- Jaya, Rendra Kusuma dan Sulastri, Antoni, 2014. *Pengaruh Pengembangan Karir dan Konflik Peran terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Sekretariat Daerah Kab. Kerinci dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Universitas Bung Hatta.
- Kahupaslew, Ventic Jeffry, 2011. *Pengaruh Pengembangan Karir & Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional pada PT. Bank Danamon*, Kota Ambon.
- Lund, Daulatram B, 2003, “*Organizational Culture and Job Satisfaction*”. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 18 No 3, pp 219-236

- Manetje, O. and N. Martins, 2009. *The relationship between organisational culture and organisational commitment*.
- Mathis, Robert L, Jackson, John H, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Melina Taurisa, Cahterina dan Intan Ratnawati, 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Universitas Diponegoro.
- Nalla, Mahesh K. dan Kaan Boke. 2008. "Police Organizational Culture and Job Satisfaction : A comparison of Law Enforcement Officer's perceptions in Two Midwestern States in the U.S". *Journal of Criminal Justice and Security* 11 (1) : 55-73
- Rivai, Veitzal, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*. Rajagrafindo, Persada, Jakarta.
- Robbins & Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Salemba Empat, Jakarta.
- Sari, Wenny Agwaresu, Pengaruh Faktor-Faktor yang Berkaitan dengan Karir terhadap Komitmen Organisasi, Universitas Muhamadiyah, Surakarta.
- Setyawati, Nise. *Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung*, Universitas Komputer Indonesia.
- Soedjono, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 7 No. 1.
- Soepeno, Bambang, 2002. *Statistik Terapan dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial & Pendidikan*. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja & Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto, Danang, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. APS (Center For Academic Publishing Service), Yogyakarta.
- Supriyanto, B. 2000. *Rekayasa Penilaian*. Masyarakat Profesi Penilai Indonesia.

Taba, Pahmi Idrus dan Mahlia Muis, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan & Kepuasan Kerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi*. Universitas Hasanudin

Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta

Tyson, Shaun & Tony Jackson, 2000. *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Umam, Khaerul, 2012. *Perilaku Organisasi*, CV. Pustaka Setia, Bandung.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

FAKULTAS EKONOMI

Gedung C. Kampus Sekaran. Gunungpati, Semarang - 50229

Telp.+622485080 1 5 Fax.+62248508015

Laman: <http://fe.unnes.ac.id> email: fe@unnes.ac.id

nomor : 1488/IJN37.1.7/PP/2014
tanggal : ljin penelitian

03 Desember 2014

1. Kepala Bagian Ekspedisi
PT Encaval Putra Megatrading, Tbk
2. Tambak Aji No. 1 Semarang

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa kami:

Nama : Pipit Puspitasari
NIM : 7311411128
Prodi : Manajemen OM.
Materi : (asal. 2014/2015)

Acara sudah akan menyusul skripsi dengan tema : "Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". Berkenaan dengan hal tersebut mohon kiranya agar mahasiswa yang bersangkutan dapat diijinkan untuk melakukan penelitian di instansi yang Saudara pimpin dengan al. a. -1 "al. tu tanggal 8 Desember 2014 s.d. 8 Januari 2015

Demikian atas perhatian dan kejasamanya. kami sampaikan terima kasih



Tembusan Yth.
Pembantu Dekan Bid. Akademik FE Unnes

FM-05-AKD-24



PT. ENSEVAL PUTRA MEGATRADING, TBK.

Jalan Tambak Aji No. 1A
Kawasan Industri Guna Mekar
Kel. Tambak Aji, Kec. Ngaliyan, Kota Semarang 50180
T : (024) 8664117 / F : (024) 8664123

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **DENI WAHYUDI**

Jabatan : Kepala Bagian Expedisi PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk. Semarang

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : **PIPIT PUSPITASARI**

NIM : 7311411128

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Negeri Semarang (UNNES)

Telah selesai melakukan penelitian di PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk. Semarang pada bagian expedisi selama 1 (satu) bulan, terhitung mulai tanggal 08 Desember 2014 sampai dengan 08 Januari 2015 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul **"PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING"**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat digunakan seperlunya.

Semarang, Januari 2015


PT ENSEVAL PUTRA MEGATRADING TBK.
PUSAT
DENI WAHYUDI

LAMPIRAN 3

KUESIONER

Dengan hormat,

Saya Pipit Puspitasari dari Universitas Negeri Semarang. Saya bermaksud mengadakan penelitian mengenai PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING.*, saya mohon partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/i secara sukarela untuk menjawab pertanyaan berikut secara jujur dan benar. Atas peran serta Bapak/Ibu/Sdr/i, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Pipit P.

Petunjuk Pengisian Kusioner

Beri tanda centang (✓) bila jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i sesuai dengan jawaban dibawah ini:

- a. STS
- b. TS
- c. N
- d. S
- e. SS

Adapun nilai skore untuk jawaban pertanyaan dibawah ini adalah :

SS = Sangat setuju TS = Tidak Setuju.

S = Setuju STS = Sangat Tidak Setuju.

N = Netral

Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-laki / perempuan

Umur :Tahun

Alamat :

Pendidikan Terakhir :

a. SLTA b. Diploma c. S1 d. S2

Masa Kerja

a. < 1 tahun b. > 1 tahun – 2 tahun

b. > 4 tahun d. 2 tahun – 3 tahun

Variabel Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan selalu melakukan perhitungan insentif secara transparan.					
2.	Jika karyawan salah maka akan dijelaskan kesalahannya secara langsung.					
3.	Tersedianya alat keamanan seperti jaket, sepatu dan helm.					
4.	Jaminan kesehatan dari perusahaan sangat bermanfaat bagi saya.					
5.	Perusahaan mengadakan wisata bersama untuk mempererat tali silaturahmi antara atasan dengan bawahannya, juga beserta keluarga.					
6.	Adanya tim / kelompok sopir sesuai daerah pengirimannya.					
7.	Adanya tim / kelompok karyawan sesuai dengan bagiannya.					
8.	Adanya penerapan budaya 5 R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)					
9.	Adanya kejelasan tanggung jawab sesuai tugas pokoknya.					
10.	Leader selalu memberikan motivasi kerja bagi karyawannya.					
11.	Leader selalu memberikan perhatian dengan apa yang dikeluhkan karyawannya.					

Variabel Pengembangan Karir

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
12.	Perusahaan selalu mengutamakan kekosongan jabatan untuk diisi karyawannya (<i>intern recruitment</i>)					
13.	Saya pernah diberikan waktu yang fleksibel untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi					
14.	Saya pernah diberikan pelatihan (<i>accounting</i> dan komputer) secara gratis					
17.	Perusahaan memberikan ketrampilan tambahan (bahasa asing) secara berkala bagi karyawan untuk					

	meningkatkan skillnya.					
18.	Perusahaan tidak membeda-bedakan karyawan lama atau baru untuk mengembangkan karirnya.					
19.	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama dalam memilih karirnya baik laki-laki maupun perempuan					
20.	Perusahaan memberikan informasi tentang syarat yang harus dipenuhi untuk naik jabatan.					
21.	Leader menunjukan kepada bawahannya bagaimana meningkatkan karir ke jenjang yang lebih tinggi.					
22.	Leader mempromosikan bawahannya karena memiliki skill yang bisa diandalkan.					
23.	Leader bersedia bertanggung jawab apabila mempromosikan bawahannya					
25.	Perusahaan melakukan mutasi horizontal berupa <i>job rotation</i> agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya					
26.	Perusahaan mengikutsertakan karyawannya dalam workshop atau seminar yang diadakan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman karyawannya.					

Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
27.	Gaji yang saya terima sudah sesuai/cukup dengan kebutuhan pokok saya.					
28.	Perusahaan memberi insentif tambahan untuk saya ketika saya memiliki kinerja tinggi.					
29.	Saya ditempatkan di bagian yang sesuai dengan keahlian saya.					
30.	Leader bertanggung jawab atas penempatan posisi karyawan (saya).					

31.	Saya bekerja secara kelompok agar pekerjaan saya terasa ringan.					
32.	Bagi saya jam kerja yang diberikan oleh perusahaan (8jam) tidak berat.					
33.	Kondisi kerja di perusahaan sangat nyaman bagi saya.					
34.	Perlengkapan kebutuhan kerja saya selalu dipersiapkan oleh perusahaan ketika saya butuhkan.					
35.	Perusahaan selalu memperhatikan kualitas perlengkapan kebutuhan kerja saya.					
36.	Saya merasa dekat dan sering diajak berkomunikasi secara dua arah dengan leader saya					
37.	Pekerjaan saya sehari-hari di perusahaan selalu bervariasi.					
38.	Leader memberikan kesempatan kepada saya untuk membantu pekerjaannya agar saya juga merasakan pekerjaan sebagai leader.					

Variabel Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
39.	Saya selalu mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.					
40.	Saya selalu melibatkan diri dalam kegiatan yang diadakan perusahaan.					
41.	Saya berusaha mempertahankan kedudukan saya agar tetap bekerja di perusahaan ini.					
42.	Saya selalu berusaha untuk tidak membolos kerja.					
43.	Saya selalu mematuhi peraturan dan norma-norma yang ada di perusahaan.					
44.	Saya selalu dengan baik berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.					

No	Budaya Organisasi (X1)											Pengembangan Karir (X2)											Kepuasan Kerja (Y1)											Komitmen Org. (Y2)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	22	23	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44				
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	45	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	43	3	3	4	4	4	22		
2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	46	4	3	4	2	4	5	5	4	5	4	3	4	47	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	5	5	50	3	4	4	5	4	25	
3	2	3	1	3	2	4	4	4	3	3	32	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	28	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	29	2	2	3	3	3	15		
4	5	5	5	3	4	4	4	5	2	2	3	42	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	48	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46	3	3	2	4	4	20	
5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	50	5	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	51	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	48	3	3	4	4	4	22
6	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	43	5	5	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	53	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	48	4	4	4	4	4	24
7	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	44	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	49	3	4	4	4	4	23	
8	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	42	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	42	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	40	4	3	3	4	4	22		
9	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	56	5	4	4	4	5	27			
10	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	44	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	47	3	3	5	5	5	26		
11	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	48	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27		
12	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	45	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20		
13	2	2	4	3	4	4	4	2	4	3	35	2	4	4	3	5	5	4	2	3	3	4	4	43	3	5	2	3	2	4	4	5	4	3	4	5	44	2	4	4	4	4	22		
14	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	40	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	41	3	4	4	2	2	4	4	2	3	4	2	38	3	3	5	5	3	22			
15	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	48	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	52	4	5	5	5	4	28		
16	2	1	3	2	3	1	4	1	3	3	2	25	1	3	3	3	4	4	3	2	2	2	3	33	1	4	3	2	2	3	3	3	2	1	1	3	28	3	2	4	3	3	18		
17	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	32	2	2	3	2	5	4	3	2	2	3	2	3	33	2	4	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	32	3	3	5	5	4	24	
18	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	38	3	5	4	3	4	5	4	4	3	3	2	3	43	4	4	4	3	4	22		
19	5	4	5	3	5	4	4	3	3	3	42	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	38	3	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	5	44	4	4	5	5	4	26		
20	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	33	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	32	2	4	3	3	2	4	3	3	2	2	4	35	3	3	5	5	4	24			
21	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	31	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	46	4	4	4	2	4	2	2	3	3	3	4	39	4	3	4	4	4	22			
22	4	3	3	4	3	5	2	4	3	4	39	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	39	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	44	5	3	4	4	4	24		
23	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	34	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	37	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	43	3	4	3	4	4	3	21			
24	3	3	3	3	5	4	4	4	5	5	44	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	51	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	52	4	5	2	5	4	23			
25	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	49	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	52	4	4	4	4	5	26			
26	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	49	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	54	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	50	4	4	4	5	4	25			
27	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	44	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	49	2	5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	47	5	4	4	3	3	23		
28	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	37	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	49	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	37	3	2	3	2	4	17
29	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	49	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	48	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	3	3	49	4	4	4	3	5	23		
30	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	44	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	52	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	25			
31	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	41	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	51	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	44	3	4	4	4	3	21		
32	5	5	5	4	5	4	5	2	5	4	49	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	39	2	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	4	46	3	3	3	3	4	20		
33	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	37	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	43	3	5	2	3	3	2	3	2	3	3	2	34	4	3	4	4	3	2	20			
34	4	3	4	4	4	5	4	5	2	3	43	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	52	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	50	4	4	5	5	4	27			
35	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	47	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	42	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	54	4	4	5	4	5	26			
36	4	4	3	2	4	4	3	4	5	3	5	41	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	42	4	4	3	4	3	4	5	4	5	1	5	5	47	4	5	4	4	4	26			
37	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	43	3	2	3	4	3	5	4	4	3	3	4	2	40	4	4	3	5	3	5	5	4	2	4	4	47	5	4	5	4	4	26			
38	5	5	5	3	3	4	4	4	3	5	46	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	45	4	5	4	4	5	3	5	3	4	3	4	5	49	5	5	4	5	4	28		
39	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	37	4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	3	40	4	5	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4	43	3	3	5	4	3	21		
40	4	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	36	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	37	4	4	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	39	4	4	5	3	3	22		

41	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	48	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	49	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	42	3	3	4	3	3	4	20		
42	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	46	4	3	4	2	5	4	4	3	3	3	4	2	41	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	5	4	4	4	4	25	
43	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	43	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	37	2	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	3	36	2	4	3	5	5	5	24			
44	4	3	5	3	4	4	4	5	4	3	4	43	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	50	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	50	5	5	2	5	4	3	24		
45	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	41	3	4	5	3	2	3	2	3	3	4	4	4	40	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	41	2	3	4	2	3	4	18
46	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	41	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	47	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	3	4	4	4	2	3	20
47	4	2	4	4	4	3	4	5	4	3	4	41	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	4	48	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	46	2	4	4	4	4	22	
48	3	3	2	3	2	4	3	4	3	2	4	33	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	41	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	38	2	3	3	2	4	3	17	
49	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	48	4	5	5	3	2	3	3	2	3	4	3	3	40	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	52	4	4	4	3	4	3	22
50	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	44	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	51	5	5	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	53	4	4	5	5	5	4	27		
51	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	46	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	50	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	3	48	3	2	4	3	2	3	17			
52	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	33	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	55	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	52	5	3	3	4	5	4	24		
53	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	2	43	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	43	4	5	2	4	4	4	3	3	4	3	4	5	45	4	5	4	5	4	5	27			
54	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	43	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	45	4	4	4	4	3	5	5	4	5	3	3	4	48	3	4	5	4	4	5	25			
55	4	3	3	4	3	4	5	3	4	5	5	43	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	53	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	51	3	5	5	5	4	4	26			
56	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	39	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	40	3	4	3	4	5	3	4	3	4	1	4	4	42	5	3	4	2	4	4	22			
57	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4	35	4	2	3	3	2	2	2	4	4	3	4	37	3	4	3	5	4	4	3	3	2	5	3	42	3	4	5	3	3	2	20				
58	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	46	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	40	3	5	4	3	3	2	3	2	4	3	3	4	39	2	3	4	4	4	3	20			
59	4	5	4	3	2	5	4	5	4	5	3	44	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	45	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	51	4	3	5	4	4	4	24		
60	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	23	4	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	45	5	4	3	5	4	4	4	5	4	2	4	4	48	3	4	5	4	3	4	23		
61	5	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5	45	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	43	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	50	2	2	4	3	4	2	17			
62	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	44	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	48	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	52	3	4	4	5	4	5	25	
63	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	36	4	2	2	3	3	5	5	4	3	4	4	4	43	2	4	4	4	5	5	5	4	5	2	5	3	48	4	3	3	4	2	2	18		
64	5	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	42	4	3	4	4	5	3	2	3	4	4	4	44	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	44	3	4	2	5	3	3	20			
65	2	2	2	4	2	3	3	2	3	2	3	28	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	5	5	46	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	43	3	4	4	4	4	3	22		
66	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	45	4	5	4	2	3	3	2	3	4	4	3	40	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	43	3	3	4	4	3	3	20			
67	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	43	5	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	47	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	52	4	4	4	4	4	4	24			
68	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	47	2	4	3	3	2	3	3	3	4	4	5	3	39	3	4	3	4	3	3	4	5	5	3	5	5	47	5	5	3	2	4	3	22		
69	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	49	3	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	50	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	58	5	3	4	4	4	5	25				
70	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54	4	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	49	4	5	4	4	3	3	3	2	4	5	3	43	5	3	5	5	5	4	27			
71	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	39	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	2	42	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	47	4	4	3	3	4	22			
72	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	5	39	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	57	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	46	3	5	3	5	4	5	25			
73	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	40	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	58	4	5	2	3	3	4	3	5	2	3	4	5	43	4	3	4	5	4	4	24			
74	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	52	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	29	4	4	4	4	5	5	4	5	3	2	4	48	5	3	5	4	3	4	24			
75	2	2	2	4	2	3	2	2	2	3	26	2	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	34	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	53	4	4	5	3	4	3	23			
76	3	2	2	2	3	3	3	3	2	5	3	31	2	3	3	5	4	5	4	4	3	4	5	3	45	3	4	3	2	4	4	3	3	1	3	3	36	3	2	4	3	4	4	20			
77	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	53	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	55	2	4	3	3	4	3	4	3	2	4	4	40	5	5	5	4	4	3	26				
78	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	27	5	3	3	5	5	5	5	5	3	4	5	3	51	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	48	4	4	4	3	3	22					
79	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	53	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	56	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	54	5	5	5	5	4	4	28			
80	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	53	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	55	3	4	3	2	4	3	2	4	5	2	4	4	40	5	4	5	3	5	3	25			

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	B.O
X1.1	Pearson Correlation	1	,700(**)	,515(*)	,398	,526(*)	,396	,077	,470(*)	,085	,324	,398	,673(**)
	Sig. (2-tailed)		,001	,020	,082	,017	,084	,746	,037	,720	,163	,082	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.2	Pearson Correlation	,700(**)	1	,232	,576(**)	,527(*)	,563(**)	,209	,666(**)	,165	,399	,576(**)	,759(**)
	Sig. (2-tailed)	,001		,324	,008	,017	,010	,376	,001	,486	,082	,008	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.3	Pearson Correlation	,515(*)	,232	1	,315	,567(**)	,176	,083	,190	,066	,000	,315	,467(*)
	Sig. (2-tailed)	,020	,324		,176	,009	,459	,727	,422	,783	1,000	,176	,038
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.4	Pearson Correlation	,398	,576(**)	,315	1	,625(**)	,689(**)	,473(*)	,550(*)	,598(**)	,721(**)	1,000(**)	,856(**)
	Sig. (2-tailed)	,082	,008	,176		,003	,001	,035	,012	,005	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.5	Pearson Correlation	,526(*)	,527(*)	,567(**)	,625(**)	1	,598(**)	,661(**)	,432	,523(*)	,541(*)	,625(**)	,834(**)
	Sig. (2-tailed)	,017	,017	,009	,003		,005	,001	,057	,018	,014	,003	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.6	Pearson Correlation	,396	,563(**)	,176	,689(**)	,598(**)	1	,615(**)	,657(**)	,389	,469(*)	,689(**)	,791(**)
	Sig. (2-tailed)	,084	,010	,459	,001	,005		,004	,002	,090	,037	,001	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.7	Pearson Correlation	,077	,209	,083	,473(*)	,661(**)	,615(**)	1	,499(*)	,494(*)	,477(*)	,473(*)	,605(**)
	Sig. (2-tailed)	,746	,376	,727	,035	,001	,004		,025	,027	,034	,035	,005
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.8	Pearson Correlation	,470(*)	,666(**)	,190	,550(*)	,432	,657(**)	,499(*)	1	,327	,259	,550(*)	,744(**)
	Sig. (2-tailed)	,037	,001	,422	,012	,057	,002	,025		,159	,271	,012	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.9	Pearson Correlation	,085	,165	,066	,598(**)	,523(*)	,389	,494(*)	,327	1	,735(**)	,598(**)	,583(**)
	Sig. (2-tailed)	,720	,486	,783	,005	,018	,090	,027	,159		,000	,005	,007
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.10	Pearson Correlation	,324	,399	,000	,721(**)	,541(*)	,469(*)	,477(*)	,259	,735(**)	1	,721(**)	,669(**)
	Sig. (2-tailed)	,163	,082	1,000	,000	,014	,037	,034	,271	,000		,000	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X1.11	Pearson Correlation	,398	,576(**)	,315	1,000(**)	,625(**)	,689(**)	,473(*)	,550(*)	,598(**)	,721(**)	1	,856(**)
	Sig. (2-tailed)	,082	,008	,176	,000	,003	,001	,035	,012	,005	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
B.O	Pearson Correlation	,673(**)	,759(**)	,467(*)	,856(**)	,834(**)	,791(**)	,605(**)	,744(**)	,583(**)	,669(**)	,856(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,038	,000	,000	,000	,005	,000	,007	,001	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

Correlations

		X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24	X2.25	X2.26	P.Karir
X2.12	Pearson Correlation	1	,491(*)	,650(**)	,200	-,114	,275	,283	,093	,585(**)	,876(**)	,784(**)	,728(**)	-,334	,491(*)	,650(**)	,713(**)
	Sig. (2-tailed)		,028	,002	,397	,634	,241	,226	,696	,007	,000	,000	,000	,150	,028	,002	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.13	Pearson Correlation	,491(*)	1	,711(**)	,387	,293	,695(**)	,548(*)	,328	,765(**)	,563(**)	,504(*)	,444	,167	1,000(**)	,711(**)	,867(**)
	Sig. (2-tailed)	,028		,000	,092	,210	,001	,012	,158	,000	,010	,023	,050	,482	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.14	Pearson Correlation	,650(**)	,711(**)	1	,413	,208	,622(**)	,649(**)	,435	,730(**)	,518(*)	,645(**)	,378	-,128	,711(**)	1,000(**)	,866(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,070	,379	,003	,002	,055	,000	,019	,002	,100	,590	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.15	Pearson Correlation	,200	,387	,413	1	,567(**)	,269	,354	,565(**)	,282	,115	,115	-,286	,129	,387	,413	,440
	Sig. (2-tailed)	,397	,092	,070		,009	,251	,126	,010	,228	,630	,630	,221	,587	,092	,070	,052
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.16	Pearson Correlation	-,114	,293	,208	,567(**)	1	,203	,535(*)	,693(**)	,267	-,217	-,043	-,325	,440	,293	,208	,343
	Sig. (2-tailed)	,634	,210	,379	,009		,390	,015	,001	,256	,358	,856	,163	,052	,210	,379	,139
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.17	Pearson Correlation	,275	,695(**)	,622(**)	,269	,203	1	,444(*)	,357	,479(*)	,365	,303	,277	,341	,695(**)	,622(**)	,696(**)
	Sig. (2-tailed)	,241	,001	,003	,251	,390		,050	,122	,033	,114	,194	,236	,141	,001	,003	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.18	Pearson Correlation	,283	,548(*)	,649(**)	,354	,535(*)	,444(*)	1	,466(*)	,599(**)	,217	,379	,270	,183	,548(*)	,649(**)	,704(**)
	Sig. (2-tailed)	,226	,012	,002	,126	,015	,050		,038	,005	,359	,099	,250	,440	,012	,002	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.19	Pearson Correlation	,093	,328	,435	,565(**)	,693(**)	,357	,466(*)	1	,355	,023	,347	-,170	,281	,328	,435	,515(*)
	Sig. (2-tailed)	,696	,158	,055	,010	,001	,122	,038		,125	,924	,134	,474	,230	,158	,055	,020
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.20	Pearson Correlation	,585(**)	,765(**)	,730(**)	,282	,267	,479(*)	,599(**)	,355	1	,691(**)	,755(**)	,574(**)	-,135	,765(**)	,730(**)	,862(**)
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,228	,256	,033	,005	,125		,001	,000	,008	,570	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.21	Pearson Correlation	,876(**)	,563(**)	,518(*)	,115	-,217	,365	,217	,023	,691(**)	1	,842(**)	,809(**)	-,330	,563(**)	,518(*)	,707(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,019	,630	,358	,114	,359	,924	,001		,000	,000	,156	,010	,019	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.22	Pearson Correlation	,784(**)	,504(*)	,645(**)	,115	-,043	,303	,379	,347	,755(**)	,842(**)	1	,743(**)	-,330	,504(*)	,645(**)	,762(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,002	,630	,856	,194	,099	,134	,000	,000		,000	,156	,023	,002	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.23	Pearson Correlation	,728(**)	,444	,378	-,286	-,325	,277	,270	-,170	,574(**)	,809(**)	,743(**)	1	-,200	,444	,378	,572(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,050	,100	,221	,163	,236	,250	,474	,008	,000	,000		,398	,050	,100	,008
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.24	Pearson Correlation	-,334	,167	-,128	,129	,440	,341	,183	,281	-,135	-,330	-,330	-,200	1	,167	-,128	,079
	Sig. (2-tailed)	,150	,482	,590	,587	,052	,141	,440	,230	,570	,156	,156	,398		,482	,590	,740
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.25	Pearson Correlation	,491(*)	1,000(**)	,711(**)	,387	,293	,695(**)	,548(*)	,328	,765(**)	,563(**)	,504(*)	,444	,167	1	,711(**)	,867(**)
	Sig. (2-tailed)	,028	,000	,000	,092	,210	,001	,012	,158	,000	,010	,023	,050	,482		,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.26	Pearson Correlation	,650(**)	,711(**)	1,000(**)	,413	,208	,622(**)	,649(**)	,435	,730(**)	,518(*)	,645(**)	,378	-,128	,711(**)	1	,866(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,070	,379	,003	,002	,055	,000	,019	,002	,100	,590	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P.Karir	Pearson Correlation	,713(**)	,867(**)	,866(**)	,440	,343	,696(**)	,704(**)	,515(*)	,862(**)	,707(**)	,762(**)	,572(**)	,079	,867(**)	,866(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,052	,139	,001	,001	,020	,000	,000	,000	,008	,740	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

VARIABEL KEPUASAN KERJA

Correlations

		Y1.27	Y1.28	Y1.29	Y1.30	Y1.31	Y1.32	Y1.33	Y1.34	Y1.35	Y1.36	Y1.37	Y1.38	K.K
Y1.27	Pearson Correlation	1	,367	,548(*)	,726(**)	,658(**)	,464(*)	,571(**)	,470(*)	,844(**)	1,000(**)	,784(**)	,507(*)	,938(**)
	Sig. (2-tailed)		,111	,012	,000	,002	,039	,009	,037	,000	,000	,000	,022	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.28	Pearson Correlation	,367	1	,113	,190	,132	,457(*)	,568(**)	,508(*)	,337	,367	,054	,300	,455(*)
	Sig. (2-tailed)	,111		,636	,421	,579	,043	,009	,022	,146	,111	,822	,199	,044
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.29	Pearson Correlation	,548(*)	,113	1	,315	,595(**)	,294	,441	-,168	,249	,548(*)	,331	,114	,521(*)
	Sig. (2-tailed)	,012	,636		,176	,006	,209	,052	,480	,291	,012	,155	,633	,019
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.30	Pearson Correlation	,726(**)	,190	,315	1	,723(**)	,329	,462(*)	,284	,781(**)	,726(**)	,571(**)	,541(*)	,796(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,421	,176		,000	,156	,040	,225	,000	,000	,008	,014	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.31	Pearson Correlation	,658(**)	,132	,595(**)	,723(**)	1	,429	,372	,039	,588(**)	,658(**)	,542(*)	,347	,735(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,579	,006	,000		,059	,107	,869	,006	,002	,014	,134	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.32	Pearson Correlation	,464(*)	,457(*)	,294	,329	,429	1	,357	,286	,434	,464(*)	,162	,221	,550(*)
	Sig. (2-tailed)	,039	,043	,209	,156	,059		,122	,222	,056	,039	,495	,350	,012
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.33	Pearson Correlation	,571(**)	,568(**)	,441	,462(*)	,372	,357	1	,557(*)	,497(*)	,571(**)	,442	,626(**)	,730(**)
	Sig. (2-tailed)	,009	,009	,052	,040	,107	,122		,011	,026	,009	,051	,003	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.34	Pearson Correlation	,470(*)	,508(*)	-,168	,284	,039	,286	,557(*)	1	,503(*)	,470(*)	,401	,447(*)	,529(*)
	Sig. (2-tailed)	,037	,022	,480	,225	,869	,222	,011		,024	,037	,080	,048	,017
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.35	Pearson Correlation	,844(**)	,337	,249	,781(**)	,588(**)	,434	,497(*)	,503(*)	1	,844(**)	,680(**)	,783(**)	,892(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,146	,291	,000	,006	,056	,026	,024		,000	,001	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.36	Pearson Correlation	1,000(**)	,367	,548(*)	,726(**)	,658(**)	,464(*)	,571(**)	,470(*)	,844(**)	1	,784(**)	,507(*)	,938(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,111	,012	,000	,002	,039	,009	,037	,000		,000	,022	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.37	Pearson Correlation	,784(**)	,054	,331	,571(**)	,542(*)	,162	,442	,401	,680(**)	,784(**)	1	,489(*)	,760(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,822	,155	,008	,014	,495	,051	,080	,001	,000		,029	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.38	Pearson Correlation	,507(*)	,300	,114	,541(*)	,347	,221	,626(**)	,447(*)	,783(**)	,507(*)	,489(*)	1	,689(**)
	Sig. (2-tailed)	,022	,199	,633	,014	,134	,350	,003	,048	,000	,022	,029		,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
K.K	Pearson Correlation	,938(**)	,455(*)	,521(*)	,796(**)	,735(**)	,550(*)	,730(**)	,529(*)	,892(**)	,938(**)	,760(**)	,689(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,019	,000	,000	,012	,000	,017	,000	,000	,000	,001	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

Correlations

		Y2.39	Y2.40	Y2.41	Y2.42	Y2.43	Y2.44	K.O
Y2.39	Pearson Correlation	1	,533(*)	,129	,219	,425	,489(*)	,654(**)
	Sig. (2-tailed)		,016	,587	,353	,062	,029	,002
	N	20	20	20	20	20	20	20
Y2.40	Pearson Correlation	,533(*)	1	,304	,400	,465(*)	,615(**)	,771(**)
	Sig. (2-tailed)	,016		,192	,080	,039	,004	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Y2.41	Pearson Correlation	,129	,304	1	,648(**)	,131	,241	,598(**)
	Sig. (2-tailed)	,587	,192		,002	,582	,307	,005
	N	20	20	20	20	20	20	20
Y2.42	Pearson Correlation	,219	,400	,648(**)	1	,295	,604(**)	,753(**)
	Sig. (2-tailed)	,353	,080	,002		,206	,005	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Y2.43	Pearson Correlation	,425	,465(*)	,131	,295	1	,778(**)	,674(**)
	Sig. (2-tailed)	,062	,039	,582	,206		,000	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20
Y2.44	Pearson Correlation	,489(*)	,615(**)	,241	,604(**)	,778(**)	1	,848(**)
	Sig. (2-tailed)	,029	,004	,307	,005	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
K.O	Pearson Correlation	,654(**)	,771(**)	,598(**)	,753(**)	,674(**)	,848(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,005	,000	,001	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

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

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

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	11

VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	15

VARIABEL KEPUASAN KERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	12

VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	6

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	N	Skor Hasil	Skor Total	Presentase	Kriteria
1	Budaya Organisasi	80	3.332	4.400	75,73	Baik
2	Pengembangan Karir	80	3.613	4.800	75,27	Baik
3	Kepuasan Kerja	80	3.635	4.800	75,73	Baik
4	Komitmen Organisasi	80	1.831	2.400	76,29	Baik

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Budaya Organisasi (X1)																
					1	2	Keterbukaan	3	4	Rasa aman dgn pekerjaan	5	Perasaan dihargai	6	7	Kerjasama	8	9	Kejelasan Organisasi	10	11	Dukungan & Perhatian
1	Dani Hermawan	28	L	D3	4	4	8	4	4	8	4	4	4	8	4	4	8	4	4	8	
2	Ali Muhtar	46	L	SMA	4	4	8	5	4	9	4	4	4	8	4	5	9	4	4	8	
3	Satriyo Nugroho	32	L	D3	2	3	5	1	3	4	2	2	4	8	4	3	7	3	3	6	
4	Eko Prasetyo	21	L	SMA	5	5	10	5	3	8	4	4	4	8	5	2	7	2	3	5	
5	Budi Nugroho	27	L	D3	5	5	10	4	4	8	5	5	5	10	4	4	8	5	4	9	
6	Nur Rochim	35	L	SMA	4	5	9	4	4	8	4	4	4	8	3	3	6	4	4	8	
7	Hafiz Janata Wibisono	27	L	S1	5	5	10	3	4	7	4	4	4	8	3	4	7	4	4	8	
8	R. Seftiana Eka F	28	P	S1	5	4	9	3	3	6	4	4	4	8	4	4	8	4	3	7	
9	Dwi Okro P	31	L	D3	4	4	8	5	5	10	5	5	5	10	5	4	9	4	5	9	
10	Indah Fitriana Sari	28	P	S1	5	5	10	4	4	8	4	4	3	6	4	4	8	4	4	8	
11	Sigit Budi P	35	L	SMA	4	4	8	4	4	8	5	5	4	9	5	5	10	4	4	8	
12	Ciko Rismayana	26	L	D3	4	5	9	4	4	8	5	5	4	8	3	4	7	4	4	8	
13	Rudi Hartono	45	L	D3	2	2	4	4	3	7	4	4	4	8	2	4	6	3	3	6	
14	Bejo Siswanto	39	L	SMA	4	2	6	4	4	8	4	4	4	8	2	4	6	4	4	8	
15	Maman	31	L	SMA	5	4	9	5	4	9	5	5	4	9	4	4	8	4	4	8	
16	Sandi Anggoro	22	L	D3	2	1	3	3	2	5	3	3	1	4	5	1	3	4	3	2	5
17	Suherman	30	L	D3	3	3	6	4	3	7	3	3	2	3	5	2	3	5	3	3	6
18	Panji	25	L	SMA	5	3	8	5	3	8	3	3	3	3	6	3	3	6	3	3	6
19	Yoyok	46	L	SMA	5	4	9	5	3	8	5	5	4	4	8	3	3	6	3	3	6
20	Parto	38	L	SMA	4	3	7	4	3	7	3	3	3	3	6	2	2	4	3	3	6
21	Susanti Oktaviani	26	P	D3	3	3	6	3	4	7	3	3	2	3	5	3	2	5	2	3	5
22	Abdul Wachid	24	L	SMA	4	3	7	3	4	7	3	3	5	2	7	4	3	7	4	4	8
23	Adrian Gunanto	31	L	D3	2	2	4	4	3	7	4	4	3	3	6	3	3	6	3	4	7
24	Wardi	30	L	SMA	3	3	6	3	3	6	5	5	4	4	8	4	5	9	5	5	10
25	Syaiful Anam	25	L	SMA	5	4	9	4	4	8	4	4	5	5	10	5	4	9	5	4	9
26	lbnu	29	L	SMA	4	5	9	3	4	7	5	5	5	5	10	4	5	9	4	5	9
27	Dwi Ariyani	31	P	S1	3	4	7	3	4	7	4	4	3	4	7	4	5	9	5	5	10
28	Boy	28	L	D3	2	3	5	4	3	7	4	4	4	3	7	4	4	8	3	3	6
29	Eko Wahyu Pratama	29	L	SMA	5	5	10	5	5	10	5	5	4	4	8	4	4	8	4	4	8
30	Nur Khotimah	33	P	D3	4	4	8	3	4	7	5	5	4	3	7	4	4	8	5	4	9
31	Budi Arief	27	L	D3	4	4	8	3	4	7	4	4	4	4	8	4	3	7	3	4	7
32	Andi Framanto	26	L	SMA	5	5	10	5	4	9	5	5	4	5	9	2	5	7	4	5	9
33	Satiman	40	L	SMA	3	3	6	3	3	6	3	3	3	4	7	3	4	7	4	4	8
34	Jumadi	30	L	SMA	4	3	7	4	4	8	4	4	5	5	10	4	5	9	2	3	5
35	Sugeng	37	L	SMA	5	5	10	3	4	7	5	5	4	4	8	4	4	8	4	5	9
36	Imam	33	L	D3	4	4	8	3	2	5	4	4	4	3	7	4	5	9	3	5	8
37	Cahaya Rokhimardiana	34	P	S1	4	4	8	4	3	7	4	4	3	4	7	5	4	9	4	4	8
38	Sugiyanto	38	L	D3	5	5	10	5	3	8	3	3	4	4	8	4	3	7	5	5	10
39	Edo Tri Handoko	29	L	D3	3	4	7	3	3	6	4	4	4	2	6	3	3	6	4	4	8

40	Purwo	53	L	SMA	4	2	6	3	3	6	4	4	4	4	8	3	2	5	4	3	7
41	Sri Giyanto	37	L	SMA	5	4	9	4	4	8	4	4	5	4	9	5	4	9	4	5	9
42	Sri Susanto	37	L	SMA	5	4	9	4	4	8	5	5	4	3	7	4	5	9	4	4	8
43	Sukirman	44	L	SMA	3	4	7	4	3	7	3	3	4	4	8	4	4	8	5	5	10
44	Wahyu Hidayat	34	L	D3	4	3	7	5	3	8	4	4	4	4	8	5	4	9	3	4	7
45	Hendi K.	30	L	D3	3	4	7	3	4	7	3	3	4	4	8	4	4	8	4	4	8
46	Angga P.	22	L	SMA	4	4	8	4	4	8	4	4	3	3	6	3	4	7	4	4	8
47	Kurniawan	22	L	SMA	4	2	6	4	4	8	4	4	4	3	7	4	5	9	4	3	7
48	Bagus Krisna	32	L	D3	3	3	6	2	3	5	2	2	4	3	7	4	3	7	2	4	6
49	Edi Gunawan	23	L	SMA	4	5	9	4	5	9	3	3	5	4	9	5	4	9	5	4	9
50	Rio Bayu P.	24	L	SMA	3	4	7	4	4	8	5	5	4	5	9	4	4	8	3	4	7
51	Romli Riswanto	35	L	SMA	4	5	9	5	4	9	5	5	4	4	8	4	4	8	3	4	7
52	Ageng P.	35	L	SMA	3	3	6	2	4	6	3	3	3	3	6	3	3	6	3	3	6
53	Abdul Aziz	22	L	SMA	4	4	8	4	3	7	5	5	4	4	8	4	5	9	4	2	6
54	Fajar Setyawan	25	L	SMA	3	5	8	4	4	8	4	4	3	4	7	4	3	7	4	5	9
55	Sobirin	41	L	SMA	4	3	7	3	4	7	3	3	4	5	9	3	4	7	5	5	10
56	Suhartono	50	L	SMA	4	4	8	4	2	6	4	4	4	4	8	3	4	7	3	3	6
57	Yanuar Rizki	25	L	SMA	4	3	7	3	3	6	4	4	2	4	6	3	2	5	3	4	7
58	Sigit Satrio P.	24	L	SMA	5	4	9	4	3	7	4	4	5	5	10	4	5	9	4	3	7
59	Adwin Latif	34	L	S1	4	5	9	4	3	7	2	2	5	4	9	5	4	9	5	3	8
60	Teguh Dwi	23	L	SMA	2	2	4	2	3	5	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4
61	Suroso	43	L	SMA	5	4	9	5	4	9	4	4	5	2	7	3	4	7	4	5	9
62	Harjianto	40	L	SMA	4	5	9	4	4	8	4	4	3	4	7	5	3	8	4	4	8
63	Kevin Katerino	28	L	D3	4	4	8	4	3	7	2	2	2	3	5	3	3	6	4	4	8
64	Dadang Prabowo	32	L	D3	5	4	9	3	3	6	3	3	5	5	10	4	4	8	3	3	6
65	M. Maskhur	34	L	D3	2	2	4	2	4	6	2	2	3	3	6	2	3	5	2	3	5
66	Lukmanulhakim	33	L	D3	4	4	8	4	4	8	4	4	4	5	9	4	4	8	4	4	8
67	Deva Aswatama Putra	28	L	D3	3	4	7	4	4	8	3	3	4	4	8	3	4	7	5	5	10
68	Suryo	49	L	SMA	4	4	8	5	3	8	5	5	4	4	8	5	4	9	5	4	9
69	Aziz Tri Setyawan	26	L	SMA	4	5	9	4	5	9	4	4	5	4	9	4	5	9	4	5	9
70	M. Adityo Putra	36	L	D3	5	5	10	5	4	9	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	10
71	Dani Susanto	27	L	SMA	3	4	7	4	4	8	2	2	4	3	7	4	4	8	3	4	7
72	Danang P. P.	23	L	SMA	4	3	7	4	4	8	2	2	3	4	7	4	3	7	3	5	8
73	Fandi Ahmad	33	L	SMA	3	4	7	3	3	6	3	3	4	4	8	4	4	8	4	4	8
74	Is moyo	37	L	SMA	5	5	10	5	4	9	4	4	5	4	9	5	5	10	5	5	10
75	Dandy Kurnia	25	L	SMA	2	2	4	2	4	6	2	2	3	2	5	2	2	4	2	3	5
76	Mulyono	43	L	SMA	3	2	5	2	2	4	3	3	3	3	6	3	3	6	2	5	7
77	Budi H.	32	L	SMA	5	5	10	5	3	8	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	10
78	Al-Kholif	29	L	SMA	2	3	5	2	3	5	2	2	3	2	5	3	2	5	3	2	5
79	Apriliansa	28	P	S1	5	5	10	5	3	8	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	10
80	Budiharjo	51	L	SMA	5	5	10	5	3	8	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	10

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Pengembangan Karir (X2)																									
					12	Keb. Karir	13	Duk. Perush dlm bentuk moril	14	Duk. Perush dlm bentuk materiil	17	Pelatihan			18	19	Perlakuan yg adil dlm berkarir			20	21	Infor. Karir		22	23	Promosi	25	Mutasi	26	Pengembangan T.K
												4	4	4			4	4	4			4	4							
1	Dani Hermawan	28	L	D3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	8	4	4	8	4	4	8	3	3	4	4				
2	Ali Muhtar	46	L	SMA	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	5	9	5	4	9	5	4	9	3	3	4	4				
3	Satriyo Nugroho	32	L	D3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	5	2	4	6	2	2	2	2				
4	Eko Prasetyo	21	L	SMA	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	4	9	4	4	8	5	5	10	3	3	4	4				
5	Budi Nugroho	27	L	D3	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	10	4	4	8	4	3	7	4	4	5	5					
6	Nur Rochim	35	L	SMA	5	5	5	5	4	4	3	3	5	3	8	5	5	10	4	5	9	5	5	4	4					
7	Hafiz Janata Wibisono	27	L	S1	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4	5	5					
8	R. Seftiana Eka F	28	P	S1	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	7	4	4	8	4	4	8	4	4	3	3					
9	Dwi Okro P	31	L	D3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5					
10	Indah Fitriana Sari	28	P	S1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4	5	5					
11	Sigit Budi P	35	L	SMA	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4					
12	Ciko Rismayana	26	L	D3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	5	5	10	4	4	8	4	4	4	4					
13	Rudi Hartono	45	L	D3	2	2	4	4	4	4	3	3	5	5	10	4	2	6	3	3	6	4	4	4	4					
14	Bejo Siswanto	39	L	SMA	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	2	6	2	3	5	4	4	4	4					
15	Maman	31	L	SMA	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	10	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4					
16	Sandi Anggoro	22	L	D3	1	1	3	3	3	3	3	3	4	4	8	3	2	5	2	2	4	3	3	3	3					
17	Suberman	30	L	D3	2	2	2	2	3	3	2	2	5	4	9	3	2	5	2	3	5	2	2	3	3					
18	Panji	25	L	SMA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	8	3	3	6	3	3	6	3	3	3	3					
19	Yoyok	46	L	SMA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	8	3	3	6	3	3	6	3	3	3	3					
20	Parto	38	L	SMA	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	5	3	3	6	3	3	6	2	2	3	3					
21	Susanti Oktaviani	26	P	D3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	7	4	4	8	5	3	8	4	4	4	4					
22	Abdul Wachid	24	L	SMA	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	6	3	3	6	3	4	7	2	2	3	3					
23	Adrian Gunanto	31	L	D3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	6	4	4	8	4	3	7	3	3	4	4					
24	Wardi	30	L	SMA	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	9	5	5	10	5	4	9	4	4	4	4					
25	Syaiful Anam	25	L	SMA	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	9	4	4	8	4	4	8	5	5	4	4					
26	Ibnu	29	L	SMA	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	9	5	5	10	4	5	9	4	4	5	5					
27	Dwi Ariyani	31	P	S1	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	8	4	4	8	5	3	8	4	4	5	5					
28	Boy	28	L	D3	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	9	3	5	8	4	4	8	4	4	4	4					
29	Eko Wahyu Pratama	29	L	SMA	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	8	4	4	8	3	4	7	4	4	4	4					
30	Nur Khotimah	33	P	D3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	10	4	4	8	4	5	9	4	4	4	4					
31	Budi Arief	27	L	D3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	9	4	5	9	5	5	10	4	4	3	3					
32	Andi Framanto	26	L	SMA	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	6	4	3	7	3	2	5	3	3	4	4					
33	Satiman	40	L	SMA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	4	2	6	4	3	7	3	3	4	4					
34	Jumadi	30	L	SMA	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	9	5	4	9	5	4	9	4	4	5	5					
35	Sugeng	37	L	SMA	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	8	3	4	7	3	3	6	4	4	3	3					
36	Imam	33	L	D3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	8	4	4	8	4	4	8	3	3	3	3					
37	Cahaya Rokhimardiana	34	P	S1	3	3	2	2	3	3	4	4	3	5	8	4	4	8	3	3	6	4	4	2	2					
38	Sugiyanto	38	L	D3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	7	4	3	7	4	4	8	5	5	4	4					
39	Edo Tri Handoko	29	L	D3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	6	3	4	7	2	4	6	4	4	3	3					
40	Purwo	53	L	SMA	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	8	3	3	6	3	3	6	3	3	4	4					
41	Sri Giyanto	37	L	SMA	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	9	3	4	7	4	5	9	4	4	5	5					
42	Sri Susanto	37	L	SMA	4	4	3	3	4	4	2	2	5	4	9	4	3	7	3	3	6	4	4	2	2					
43	Sukirman	44	L	SMA	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	7	3	3	6	4	4	8	3	3	3	3					
44	Wahyu Hidayat	34	L	D3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	9	4	4	8	4	5	9	5	5	4	4					
45	Hendi K.	30	L	D3	3	3	4	4	5	5	3	3	2	3	5	2	3	5	3	4	7	4	4	4	4					
46	Angga P.	22	L	SMA	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	7	4	3	7	4	4	8	4	4	4	4					
47	Kurmiawan	22	L	SMA	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	8	3	3	6	4	4	8	5	5	4	4					
48	Bagus Krisna	32	L	D3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	6	4	4	8	4	3	7	3	3	3	3					
49	Edi Gunawan	23	L	SMA	4	4	5	5	5	5	3	3	2	3	5	3	2	5	3	4	7	3	3	3	3					
50	Rio Bayu P.	24	L	SMA	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	7	5	5	10	4	5	9	4	4	3	3					
51	Romli Riswanto	35	L	SMA	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	9	5	4	9	3	4	7	5	5	4	4					

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Kepuasan Kerja (Y1)																		
					27	28	Bls jasa yg adil & layak	29	30	Penempatan yg tepat sesuai	31	32	Berat ringannya pekerjaan	33	Suasana & lingk.	34	35	Peralatan yg memadai	36	Sikap pimpinan	37	38	Sifat pekerjaan
1	Dani Hermawan	28	L	D3	3	4	7	4	4	8	4	3	7	4	4	3	3	6	3	3	4	4	8
2	AI Muhtar	46	L	SMA	4	4	8	5	3	8	5	4	9	4	4	3	4	7	4	4	5	5	10
3	Satriyo Nugroho	32	L	D3	2	4	6	4	2	6	2	3	5	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4
4	Eko Prasetyo	21	L	SMA	4	4	8	3	4	7	4	4	8	3	3	4	4	8	4	4	4	4	8
5	Budi Nugroho	27	L	D3	4	4	8	4	4	8	3	3	6	5	5	4	4	8	4	4	4	5	9
6	Nur Rochim	35	L	SMA	4	4	8	4	4	8	3	4	7	4	4	4	4	8	4	4	4	5	9
7	Hafiz Jantana Wibisono	27	L	S1	5	5	10	4	3	7	3	4	7	4	4	4	4	8	5	5	4	4	8
8	R. Sefiana Eka F	28	P	S1	3	4	7	3	4	7	4	3	7	3	3	3	3	6	3	3	4	3	7
9	Dwi Okta P	31	L	D3	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	4	4	8	5	5	4	4	8
10	Indah Fitriana Sari	28	P	S1	4	5	9	4	4	8	3	3	6	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8
11	Sigit Budi P	35	L	SMA	4	4	8	4	4	8	4	4	8	3	3	4	4	8	4	4	4	4	8
12	Eko Resmayana	26	L	D3	4	4	8	4	4	8	4	3	7	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8
13	Rudi Hartono	45	L	D3	3	5	8	2	3	5	2	4	6	4	4	5	4	9	3	3	4	5	9
14	Bejo Siswanto	39	L	SMA	3	4	7	4	2	6	2	4	6	4	4	2	6	3	3	4	2	6	6
15	Maman	31	L	SMA	4	5	9	4	4	8	4	5	9	5	5	4	4	8	4	4	4	5	9
16	Sandi Anggoro	22	L	D3	1	4	5	3	2	5	2	3	5	3	3	3	2	5	1	1	1	3	4
17	Suderman	30	L	D3	2	4	6	3	2	5	2	2	4	3	3	4	2	6	2	2	3	3	6
18	Panji	25	L	SMA	3	5	8	4	3	7	4	5	9	4	4	4	3	7	3	3	2	3	5
19	Yoyok	46	L	SMA	3	5	8	4	3	7	3	3	6	5	5	4	3	7	3	3	3	5	8
20	Parto	38	L	SMA	2	4	6	3	3	6	2	4	6	3	3	3	3	6	2	2	2	4	6
21	Siswani Citawati	26	P	D3	4	4	8	4	2	6	4	2	6	2	2	3	3	6	3	3	4	4	8
22	Abdul Wachid	24	L	SMA	3	4	7	5	4	9	4	4	8	3	3	4	7	4	4	4	3	3	6
23	Adrian Gunanto	31	L	D3	4	4	8	4	3	7	3	4	7	4	4	4	3	7	2	2	4	4	8
24	Wardi	30	L	SMA	4	4	8	3	5	8	5	4	9	5	5	4	5	9	4	4	4	5	9
25	Syaiful Anam	25	L	SMA	4	4	8	4	3	7	5	4	9	5	5	5	5	10	4	4	5	4	9
26	Ibnu	29	L	SMA	4	4	8	4	4	8	4	5	9	5	5	4	4	8	4	4	3	5	8
27	Dwi Ariyani	31	P	S1	2	5	7	4	2	6	4	4	8	4	4	4	8	5	5	5	4	9	9
28	Boy	28	L	D3	3	4	7	3	3	6	3	4	7	3	3	3	3	6	3	3	3	2	5
29	Eko Wahyu Pratama	29	L	SMA	4	5	9	5	4	9	4	3	7	4	4	4	5	9	5	5	3	5	6
30	Nur Khasimah	33	P	D3	4	5	9	4	3	7	3	3	6	4	4	5	9	4	4	4	4	5	9
31	Budi Arif	27	L	D3	4	4	8	4	4	8	4	4	8	3	3	4	2	6	4	4	4	3	7
32	Andi Framanto	26	L	SMA	2	4	6	4	3	7	5	4	9	4	4	4	3	7	4	4	5	4	9
33	Satrian	40	L	SMA	3	5	8	2	3	5	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	3	2	5
34	Jamali	30	L	SMA	4	4	8	4	4	8	5	3	8	5	5	5	4	9	3	3	4	5	9
35	Sugeng	37	L	SMA	5	5	10	4	5	9	4	5	9	4	4	4	5	9	4	4	5	4	9
36	Irfan	33	L	D3	4	4	8	3	4	7	3	4	7	5	5	4	5	9	1	1	5	5	10
37	Chayya Rokhmawati	34	P	S1	4	4	8	3	5	8	3	5	8	5	5	4	4	8	2	2	4	4	8
38	Suzanto	28	L	D3	4	5	9	4	4	8	5	3	8	5	5	3	4	7	3	3	4	5	9
39	Edo Tri Handoko	29	L	D3	4	5	9	4	3	7	3	4	7	4	4	3	2	5	3	3	4	4	8
40	Purwo	53	L	SMA	4	4	8	3	4	7	2	3	5	3	3	4	3	7	2	2	4	3	7

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Komitmen Organisasi (Y2)									
					39	40	K. Afektif			K. Kontinyu			K. Normativ	
1	Dani Hermawan	28	L	D3	3	3	6	4	4	8	4	4	8	
2	Ali Muhtar	46	L	SMA	3	4	7	4	5	9	4	5	9	
3	Satriyo Nugroho	32	L	D3	2	2	4	3	3	6	3	2	5	
4	Eko Prasetyo	21	L	SMA	3	3	6	2	4	6	4	4	8	
5	Budi Nugroho	27	L	D3	3	3	6	4	4	8	4	4	8	
6	Nur Rochim	35	L	SMA	4	4	8	4	4	8	4	4	8	
7	Hafiz Janata Wibisono	27	L	S1	3	4	7	4	4	8	4	4	8	
8	R. Seftiana Eka F	28	P	S1	4	3	7	3	4	7	4	4	8	
9	Dwi Okro P	31	L	D3	5	4	9	4	4	8	5	5	10	
10	Indah Fitriana Sari	28	P	S1	3	3	6	5	5	10	5	5	10	
11	Sigit Budi P	35	L	SMA	5	4	9	4	5	9	4	5	9	
12	Ciko Rismayana	26	L	D3	3	3	6	3	3	6	4	4	8	
13	Rudi Hartono	45	L	D3	2	4	6	4	4	8	4	4	8	
14	Bejo Siswanto	39	L	SMA	3	3	6	5	5	10	3	3	6	
15	Maman	31	L	SMA	4	5	9	5	5	10	4	5	9	
16	Sandi Anggoro	22	L	D3	3	2	5	4	3	7	3	3	6	
17	Suherman	30	L	D3	3	3	6	5	5	10	4	4	8	
18	Panji	25	L	SMA	4	4	8	4	3	7	4	3	7	
19	Yoyok	46	L	SMA	4	4	8	5	5	10	4	4	8	
20	Parto	38	L	SMA	3	3	6	5	5	10	4	4	8	
21	Susanti Oktaviani	26	P	D3	4	3	7	4	4	8	4	3	7	
22	Abdul Wachid	24	L	SMA	5	3	8	4	4	8	4	4	8	
23	Adrian Gunanto	31	L	D3	3	4	7	3	4	7	4	3	7	
24	Wardi	30	L	SMA	4	5	9	2	5	7	4	3	7	
25	Syaiful Anam	25	L	SMA	4	4	8	4	4	8	5	5	10	
26	Ibnu	29	L	SMA	4	4	8	4	4	8	5	4	9	
27	Dwi Ariyani	31	P	S1	5	4	9	4	3	7	3	4	7	
28	Boy	28	L	D3	3	2	5	3	2	5	4	3	7	
29	Eko Wahyu Pratama	29	L	SMA	4	4	8	4	3	7	5	3	8	
30	Nur Khotimah	33	P	D3	5	4	9	5	3	8	4	4	8	
31	Budi Arief	27	L	D3	3	4	7	4	4	8	3	3	6	
32	Andi Framanto	26	L	SMA	3	3	6	3	3	6	4	4	8	
33	Satiman	40	L	SMA	4	3	7	4	4	8	3	2	5	
34	Jumadi	30	L	SMA	4	4	8	5	5	10	5	4	9	
35	Sugeng	37	L	SMA	4	4	8	5	4	9	5	4	9	
36	Imam	33	L	D3	4	5	9	4	4	8	4	5	9	
37	Cahaya Rokhimardiana	34	P	S1	5	4	9	5	4	9	4	4	8	
38	Sugiyanto	38	L	D3	5	5	10	4	5	9	5	4	9	
39	Edo Tri Handoko	29	L	D3	3	3	6	5	4	9	3	3	6	
40	Purwo	53	L	SMA	4	4	8	5	3	8	3	3	6	

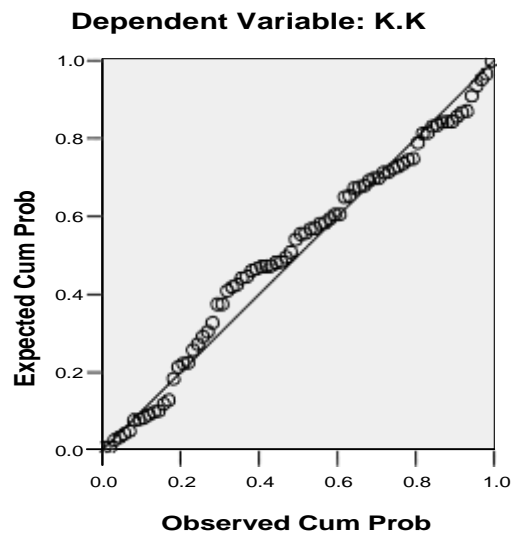
41	Sri Giyanto	37	L	SMA	3	3	6	4	3	7	3	4	7
42	Sri Susanto	37	L	SMA	5	4	9	4	4	8	4	4	8
43	Sukirman	44	L	SMA	2	4	6	3	5	8	5	5	10
44	Wahyu Hidayat	34	L	D3	5	5	10	2	5	7	4	3	7
45	Hendi K.	30	L	D3	2	3	5	4	2	6	3	4	7
46	Angga P.	22	L	SMA	3	4	7	4	4	8	2	3	5
47	Kurniawan	22	L	SMA	2	4	6	4	4	8	4	4	8
48	Bagus Krisna	32	L	D3	2	3	5	3	2	5	4	3	7
49	Edi Gunawan	23	L	SMA	4	4	8	4	3	7	4	3	7
50	Rio Bayu P.	24	L	SMA	4	4	8	5	5	10	5	4	9
51	Romli Riswanto	35	L	SMA	3	2	5	4	3	7	2	3	5
52	Ageng P.	35	L	SMA	5	3	8	3	4	7	5	4	9
53	Abdul Aziz	22	L	SMA	4	5	9	4	5	9	4	5	9
54	Fajar Setyawan	25	L	SMA	3	4	7	5	4	9	4	5	9
55	Sobirin	41	L	SMA	3	5	8	5	5	10	4	4	8
56	Suhartono	50	L	SMA	5	3	8	4	2	6	4	4	8
57	Yanuar Rizki	25	L	SMA	3	4	7	5	3	8	3	2	5
58	Sigit Satrio P.	24	L	SMA	2	3	5	4	4	8	4	3	7
59	Adwin Latif	34	L	S1	4	3	7	5	4	9	4	4	8
60	Teguh Dwi	23	L	SMA	3	4	7	5	4	9	3	4	7
61	Suroso	43	L	SMA	2	2	4	4	3	7	4	2	6
62	Harjianto	40	L	SMA	3	4	7	4	5	9	4	5	9
63	Kevin Katerino	28	L	D3	4	3	7	3	4	7	2	2	4
64	Dadang Prabowo	32	L	D3	3	4	7	2	5	7	3	3	6
65	M. Maskhur	34	L	D3	3	4	7	4	4	8	4	3	7
66	Lukmanulhakim	33	L	D3	3	3	6	4	4	8	3	3	6
67	Deva Aswatama Putra	28	L	D3	4	4	8	4	4	8	4	4	8
68	Suryo	49	L	SMA	5	5	10	3	2	5	4	3	7
69	Aziz Tri Setyawan	26	L	SMA	5	3	8	4	4	8	4	5	9
70	M. Adityo Putra	36	L	D3	5	3	8	5	5	10	5	4	9
71	Dani Susanto	27	L	SMA	4	4	8	4	3	7	3	4	7
72	Danang P. P.	23	L	SMA	3	5	8	3	5	8	4	5	9
73	Fandi Ahmad	33	L	SMA	4	3	7	4	5	9	4	4	8
74	Ismoyo	37	L	SMA	5	3	8	5	4	9	3	4	7
75	Dandy Kurnia	25	L	SMA	4	4	8	5	3	8	4	3	7
76	Mulyono	43	L	SMA	3	2	5	4	3	7	4	4	8
77	Budi H.	32	L	SMA	5	5	10	5	4	9	4	3	7
78	Al-Kholif	29	L	SMA	4	4	8	4	4	8	3	3	6
79	Apriliana	28	P	S1	5	5	10	5	5	10	4	4	8
80	Budiharjo	51	L	SMA	5	4	9	5	3	8	5	3	8
Jumlah Skor					S	585	S	638	S	608			
Skor Ideal					k	800	k	800	k	800			
Skor Ideal Interval					o	73,13	o	79,75	o	76,00			
Kriteria					r	Baik	r	Baik	r	Baik			

LAMPIRAN 7

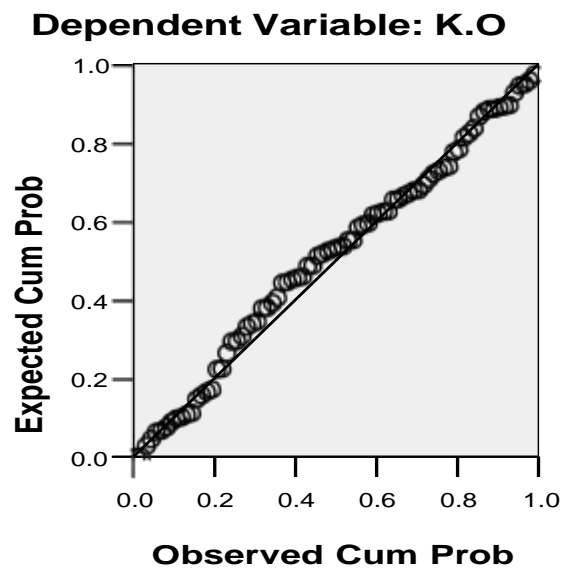
Hasil Uji Asumsi Klasik

NORMALITAS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,90391561
Most Extreme Differences	Absolute	,096
	Positive	,065
	Negative	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z		,856
Asymp. Sig. (2-tailed)		,456

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,46300456
Most Extreme Differences	Absolute	,082
	Positive	,040
	Negative	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,737
Asymp. Sig. (2-tailed)		,649

MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Tolerance	VIF	
1	(Constant)	8.713	2.448		3.559	.001		
	B.O	.093	.047	.214	1.962	.053	.760	1.315
	P.Karir	.052	.049	.119	1.063	.291	.716	1.397
	K.K	.175	.058	.352	3.039	.003	.674	1.483

a. Dependent Variable: K.O

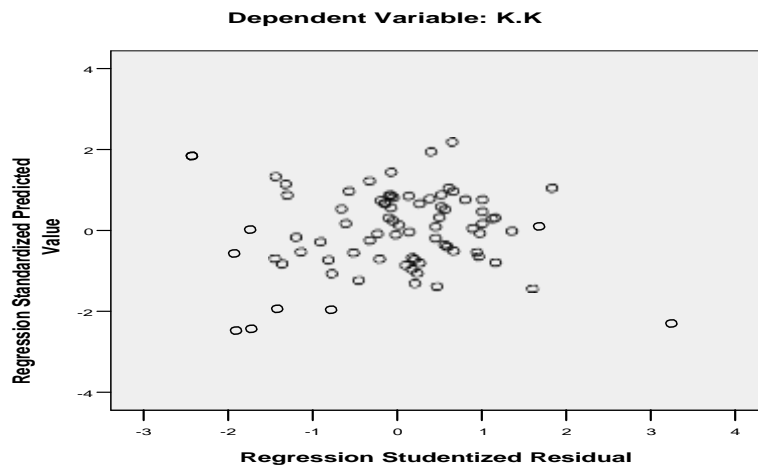
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Tolerance	VIF	
1	(Constant)	19.364	4.311		4.492	.000		
	B.O	.262	.088	.301	2.960	.004	.847	1.181
	P.Karir	.336	.090	.381	3.749	.000	.847	1.181

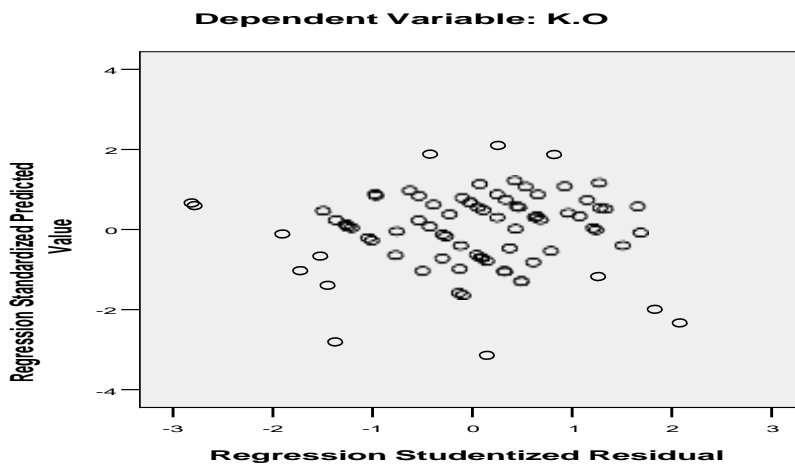
a. Dependent Variable: K.K

HETEROKEDASTISITAS

Scatterplot



Scatterplot



LAMPIRAN 8

Hasil Uji Hipotesis

Hasil Parsial Regresi 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	19.364	4.311		4.492	.000
B.O	.262	.088	.301	2.960	.004
P.Karir	.336	.090	.381	3.749	.000

a. Dependent Variable: K.K

Hasil Parsial Regresi 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	8.713	2.448		3.559	.001
B.O	.093	.047	.214	1.962	.005
P.Karir	.052	.049	.119	1.063	.002
K.K	.175	.058	.352	3.039	.003

a. Dependent Variable: K.O

Hasil analisis R square Regresi 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 ^a	.326	.308	4.967

a. Predictors: (Constant), P.Karir, B.O

Hasil analisis R square Regresi 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.313	.286	2.511

a. Predictors: (Constant), K.K, B.O, P.Karir

Uji t

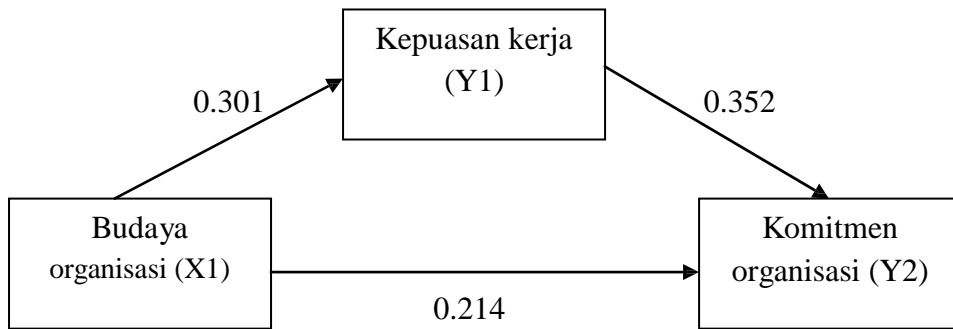
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	8.713	2.448			
	B.O	.093	.047	.214	1.962	.005
	P.Karir	.052	.049	.119	1.063	.002
	K.K	.175	.058	.352	3.039	.003

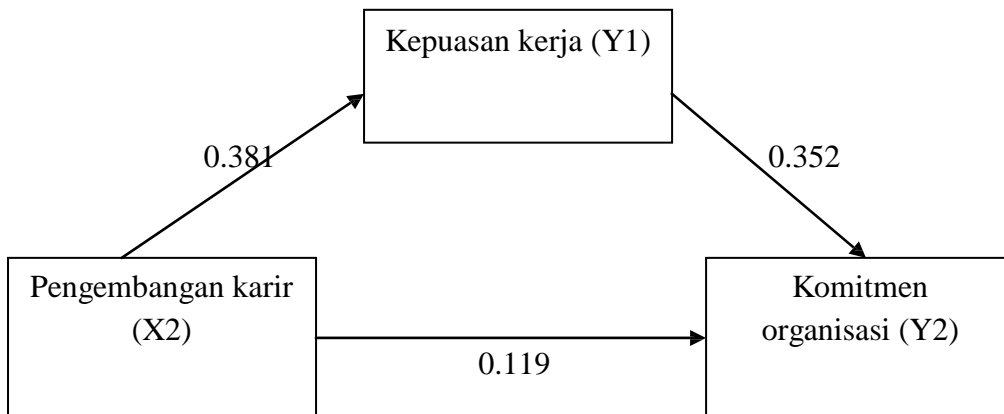
a. Dependent Variable: K.O

Hasil Uji Path Analysis

Model 1



Model 2



Full model

