

**LAPORAN AKHIR PENELITIAN
TAHUN AKADEMIK 2018/2019**

**PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIER DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA PT. BOGA LESTARI SENTOSA INDONESIA
(KENNY ROGERS ROASTERS)**



Oleh :

Ketua : Denok Sunarsi, S.Pd., M.M. (NIDN : 0429117905)

**Dibiayai dengan Dana Kegiatan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
Tahun Akademik 2018/2019 Oleh Yayasan Sasmita Jaya
No Kontrak : 155/A5/SPKP/LPPM/UNPAM/II/2019**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS PAMULANG
TAHUN 2019**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers Roasters)

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif. Populasi sebanyak 219 orang, teknik sampling yang digunakan adalah proporsional random sampling menggunakan metode teknik sampling menggunakan rumus Slovin dengan sampel sebanyak 69 responden. Analisis data menggunakan analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis.

Berdasarkan hasil penelitian kompetensi (X1) pengembangan karir (X2) dan lingkungan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan persamaan regresi $Y = 6,547 + 0,245X1 + 0,263X2 + 0,338X3$. Nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,732 artinya variabel bebas dengan variabel terikat memiliki pengaruh yang kuat dengan koefisien determinasi atau pengaruh secara simultan sebesar 53,6% sedangkan sisanya sebesar 46,4% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai F hitung > F tabel atau $(25,068 > 2,510)$, hal tersebut juga diperkuat dengan probability signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_4 diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: Kompetensi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur akhirnya Penulis mampu menyelesaikan penulisan Penelitian Dosen Pemula dengan judul: Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers Roasters).

Karya ilmiah ini merupakan salah satu tugas dosen guna mengemban Tri Darma Perguruan Tinggi. Semoga karya ilmiah ini akan bermanfaat bagi kita semua, khususnya bagi generasi muda harapan bangsa. Untuk itu kami ucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. (H.C) H. Darsono Drs. sebagai Ketua Yayasan Sasmita Jaya, Universitas Pamulang.
2. Dr. Dayat Hidayat, M.M., sebagai Rektor Universitas Pamulang.
3. Dr. Endang Ruhiyat, S.E., M.M., CHRA., CMA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang.
4. Dr. Kasmad, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pamulang.
5. Dr. Ali Maddinsyah, SE., MM, sebagai Ketua LPPM Universitas Pamulang.
6. Direktur dan Staff PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia yang selalu mendoakan penulis.
7. Rekan Dosen Universitas Pamulang
8. Para Mahasiswa Universitas Pamulang

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, diharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Tangerang Selatan, 30 September 2019

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN PERJANJIAN KONTRAK PENELITIAN ...	iii
LEMBAR PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah.....	8
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian	10
G. Kerangka Berfikir.....	11
H. Hipotesis Penelitian.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kompetensi	21
B. Pengembangan Karier	30
C. Lingkungan Kerja.....	43
D. Kepuasan Kerja	53
E. Penelitian Terdahulu.....	59
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Metode Penelitian.....	62
B. Desain Penelitian	63
C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	63
D. Sumber dan Cara Pengumpulan Data/Informasi.....	74
E. Teknik Penentuan Skala	76
F. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.....	77

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Boga Lestari Sentosa Indonesia.....	85
B. Pengujian Instrumen Data Penelitian	88
C. Analisis Deskriptif dan Verifikatif	98
D. Pembahasan Hasil Penelitian	119

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	125
B. Saran.....	126

DAFTAR PUSTAKA	128
-----------------------------	------------

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan untuk berpikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya.

Perusahaan juga harus dapat bersaing dengan keunggulan yang dimilikinya, keunggulan yang dimiliki perusahaan bisa berasal dari faktor material, mesin, sumber daya manusia, modal dan lainnya. Maka perusahaan harus bisa memperhatikan salah satu faktor yang sangat menunjang kegiatan operasional perusahaan yaitu sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang berfokus pada sumber daya manusia yaitu pegawai atau karyawan yang menjadi pelaksana dan pelaku aktif dari setiap aktifitas perusahaan atau badan usaha. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan

adanya pegawai yang memiliki kemampuan yang cukup untuk memajukan perusahaan.

Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Salah satu hal harus menjadi perhatian utama perusahaan adalah kepuasan kerja para karyawannya, karena karyawan yang dalam bekerja mereka tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya (Burhanudin, 2012:16).

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2010:185).

PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) adalah perusahaan yang bergerak dibidang *food and beverages* (restaurant atau rumah makan), tentunya kepuasan kerja perlu diperhatikan dan ditingkatkan dengan baik. Adapun beberapa masalah di perusahaan seperti menurunnya tingkat kepuasan kerja disebabkan beban kerja yang tinggi, pekerjaan yang tidak sesuai dengan yang diinginkan pegawai, kurangnya sosialisasi sesama rekan kerja dan kurang nya kesempatan promosi menjadi

salah satu faktor yang menjadikan karyawan kurang puas dalam bekerja, berikut beberapa observasi dilihat dari tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1
Tingkat Kepuasan Pegawai Periode Penilaian 2013-2017

No.	Indikator	2013	2014	2015	2016	2017
1.	<i>Work Egagement</i>	79 %	76 %	78 %	77 %	77 %
2.	<i>Leadership Quality</i>	73 %	74 %	70 %	71 %	73 %
3.	<i>Job Demans</i>	63 %	57 %	46 %	43 %	42 %
4.	<i>Social Support</i>	76 %	77 %	77 %	76 %	70 %
5.	<i>Job Satisfaction</i>	78 %	75 %	72 %	72 %	71 %
Rata-Rata		73,8 %	71,8 %	68,6 %	67,8 %	66,6 %

Sumber: HRD PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) , 2018

Dari hasil observasi di atas tampak tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) kepuasan mengalami penurunan dari tahun ke tahun, dari skor 73,8 % pada tahun 2013 menjadi 66,6 % pada tahun 2017. Pengambilan skor kepuasan kerja meliputi indikator *Work Egagement* (keterikatan kerja), *Leadership Quality* (kualitas/mutu pimpinan), *Job Demans* (tuntutan tugas), *Social Support* (hubungan sosial), dan *Job Satisfaction*(kepuasan kerja).

Untuk menunjang kepuasan kerja karyawan dan tujuan perusahaan maka setiap karyawan harus mempunyai kompetensi atau *skill* yang mumpuni. Menurut R. Palan (2007:5), Istilah '*competencies*', '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda,

tergantung kerangka referensi organisasinya.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja.

Kompetensi karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) dapat dilihat pada table 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2
Keahlian Karyawan PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia
(Kenny Rogers ROASTERS)

No.	Jabatan	Keahlian	Prersentase
1.	Mod/Manager	Memimpin / <i>Leadership</i>	90 %
2.	HRD	Menerima, menilai, dan memberhentikan karyawan	79 %
3.	Boh/Kitchen	Memasak dan menyiapkan pesanan	75 %
4.	Server	Melayani pelanggan dan antar pesanan	70 %
5.	Kasir	Menerima pembayaran pelanggan	76 %
6.	Satpam	Memelihara dan menjaga keamanan	80 %
7.	<i>Office Boy</i>	Memelihara dan Menjaga Kebersihan	70 %

Sumber: HRD PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS), 2018

Dari hasil observasi di atas tampak tingkat kompetensi atau keahlian karyawan dalam bekerja pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) belum sesuai dengan ketentuan yang ada, kurang nya kemampuan /*skill* yang dimiliki akan berdampak pada terhambatnya tujuan perusahaan, dilihat dari persentase tabel diatas bahwa keahlian masih dibawah standar persentase yang diharapkan yaitu kriteria persentase baik 85% - 99%.

Kompetensi yang baik akan mendukung pengembangan karier karyawan, karena dengan memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya maka tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Samsudin (2012 : 24) mengemukakan pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pengembangan karier karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) cenderung berjalan lambat, promosi-promosi jabatan tidak dilakukan dengan baik. Adapun beberapa hambatan pengembangan karier di perusahaan dapat dilihat dari tabel 1.3 di bawah ini

Tabel 1.3
Tahapan Pengembangan Karier PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia
(Kenny Rogers ROASTERS)

No.	Jabatan	Naik Jabatan/ Peningkatan Penghasilan	Realisasi
1.	Mod/Manager	Periode 4 Tahun	-
2.	HRD	Periode 2 Tahun	-
3.	Boh/Kitchen	Periode 2 Tahun	-
4.	Server	Periode 2 Tahun	-
5.	Kasir	Periode 2 Tahun	-
6.	Satpam	Periode 2 Tahun	-
7.	Office Boy	Periode 2 Tahun	-

Sumber: HRD PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) , 2018

Dari hasil observasi di atas tampak pengembangan karier karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku , dilihat dari realisasi atau kenyataan bahwa pengembangan karier masih tergolong lambat, kenaikan jabatan tidak berdasarkan loyalitas kerja karyawan.

Pengembangan karier serta kompetensi yang baik dapat menghasilkan kepuasan kerja karyawan, oleh karenanya semua aspek harus di tunjang dengan lingkungan kerja yang baik, tersedianya lingkungan kerja yang baik akan

menambah semangat karyawan dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan target yang telah di tentukan.

Wakhid (2014:66) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain: (1) kesehatan, (2) jaminan keamanan, (3) pelayanan, (4) pola komunikasi, dan (5) fasilitas kerja.

Lingkungan kerja karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) dapat dilihat dari tabel 1.3 di bawah ini

Tabel 1.4
Lingkungan Kerja PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia
(Kenny Rogers ROASTERS)

No.	Kondisi Lingkungan Kerja	Baik (%)	Tidak Baik (%)
1.	Penerangan	72, 8 %	27, 2 %
2.	Sirkulasi Udara	67, 3 %	32, 7 %
3.	Terdapat Privasi Ruang Kerja	43, 9 %	56, 1 %
4.	Terjaga Kebersihan	53, 6 %	46, 4 %
5.	Kesesuaian Warna Ruangan	89, 2 %	10, 8 %

6.	Peralatan Kerja Yang Memadai	82, 1 %	17, 9 %
7.	Keamanan	56, 7 %	43, 3 %
8.	Musik Di Tempat Kerja	78, 5 %	21, 5 %
9.	Hubungan Sesama Karyawan	65, 2 %	34, 8 %
10.	Hubungan Kerja Antara Atasan Dan Bawahan	33, 4 %	66, 6 %

Sumber: **Observasi Karyawan PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS), 2018**

Dari hasil observasi di atas tampak lingkungan kerja karyawan belum sepenuhnya terpenuhi oleh perusahaan dapat dilihat dari persentase di atas keadaan lingkungan kerja yang masuk kedalam katagori tidak baik adalah, terdapat privasi ruang kerja sebanyak 56, 1 % karyawan menjawab tidak baik dan hubungan kerja antara atasan dan bawahan sebanyak 66, 6 % menjawab tidak baik, yang artinya dua komponen diatas harus segera diatasi untuk mendukung kerja karyawan supaya lebih baik lagi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) ”.**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi masalahnya yaitu:

1. Kepuasan kerja karyawan menurun.
2. Beban kerja karyawan tidak sesuai dengan kemampuan.
3. Kompetensi karyawan belum sesuai dengan kebutuhan.

4. Kemampuan */skill* yang dimiliki karyawan masih kurang memadai.
5. Pengembangan karier karyawan berjalan lambat.
6. Realisasi kenaikan penghasilan belum tercapai dengan baik.
7. Privasi kerja karyawan belum tersedia.
8. Hubungan antara karyawan dengan atasan masih belum harmonis.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini dibatasi dalam pembahasannya. Hal tersebut dalam pembatasan pembahasan penelitian ini agar penelitian bisa dilakukan secara mendalam.

1. Menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2009:290). “Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya”.
2. Menurut R. Palan (2007:5), “Istilah ‘*competencies*’, ‘*competence*’ dan ‘*competent*’ yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai”.
3. Menurut I Komang dkk (2012 :117) “Pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang

dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi”.

4. Menurut Sedarmayanti (2011:21) “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok”.
5. Penelitian dilaksanakan di PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers ROASTERS) Indonesia, sebuah Perusahaan yang bergerak di bidang *food and beverages* (Restaurant/ Rumah Makan). Yang beralamat di Ruko Kebayoran Arcade II Blok B1 No. 5 Bintaro Jaya Sektor 7 Kel. Pondok Jaya Kec. Pondok Aren, Tangerang Selatan 15224. Telp. +6221-74867138 Fax. +6221-74867168

D. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalahnya adalah:

1. Seberapa besar pengaruh kompetensi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)?
2. Seberapa besar pengaruh pengembangan karier (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)?
3. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)?

4. Seberapa besar Seberapa besar pengaruh kompetensi (X_1) pengembangan karier (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) secara simultan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan karier (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)
4. Untuk mengetahui seberapa besar Seberapa besar pengaruh kompetensi (X_1) pengembangan karier (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) secara simultan

F. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berarti dalam:

1. Bagi perusahaan, untuk memberikan saran dan masukan yang bermanfaat mengenai kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja di perusahaan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Bagi peneliti, menambah ilmu dan pengetahuan serta informasi yang

digunakan dalam penulisan penelitian ini.

3. Bagi penelitian lanjutan, sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

G. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran dapat meyakinkan sesama ilmuwan adalah alur-alur pikiran yang logis yang membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis. (Sugiyono, 2015 : 60).

1. Kepuasan Kerja

Menurut Marhot Tua Effendi Hariandja (2009:290). Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya.

Indikator kepuasan menurut Badeni (2013:44) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Penelitian terbaru menemukan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja.

b. Gaji

Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

c. Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

d. Kesempatan promosi

Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai bentuk penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas (lama bekerja) sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

2. Kompetensi (X₁)

Menurut R. Palan (2007:5), Istilah '*competencies*', '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi

memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya.

Menurut Mc Clelland dalam Rivai (2011:102) indikator kompetensi sebagai berikut :

a. Orientasi prestasi

Orientasi prestasi adalah suatu proses seseorang untuk menangkap atau mengerti target-target pencapaian keberhasilan yang harus di capai

b. Pemahaman hubungan antar pribadi

Pemahaman hubungan antar pribadi adalah keselarasan hubungan antar sesama karyawan maupun dengan atasan yang dapat terjalin dengan baik berdasarkan keahlian kita dalam berkomunikasi

c. Kesadaran berorganisasi

Kesadaran berorganisasi adalah kesadaran seorang karyawan untuk meningkatkan potensinya dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Keahlian teknis

Keahlian teknis adalah suatu keahlian karyawan dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu

e. Keyakinan diri

Keyakinan diri adalah keyakinan atau penguasaan diri atas kemampuan yang dimiliki dari setiap karyawan untuk mengembangkan diri.

3. Pengembangan Karier (X₂)

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. (I Komang dkk, 2012 :117)

Menurut Handoko (2008:131), Indikator pengembangan karier adalah:

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu bagian yang mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karier.

b. Exposure

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang – orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan – kesempatan lainnya.

c. Kesetiaan organisasional

Dalam banyak organisasi, orang – orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

d. Mentor dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karier informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan – kesempatan karier bagi orang lain, bila mentor dapat menomisasikan karyawan untuk kegiatan – kegiatan pengembangan karier maka ia menjadi sponsor.

e. Kesempatan Untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

f. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh dukungan para manajer.

4. Lingkungan Kerja (X₃)

Sedarmayanti (2011:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:146) adalah sebagai berikut:

a. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak

menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b. Sirkulasi udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c. Privasi ruang kerja

Karyawan membutuhkan hal-hal yang bersifat pribadi dalam bekerja seperti dinding, partisi, dan sekatan-sekatan fisik lainnya, agar hasilkerja lebih maksimal.

d. Kebersihan

Kebersihan adalah salah satu komponen penting dalam menunjang hasil kerja, dimana apabila lingkungan kerja kita selalu bersih, maka kita akan selalu nyaman berada di tempat kerja. Tersedianya tempat sampah yang memadai, staff kebersihan yang cekatan dan pengamalan hidup bersih menjadi ukuran pokok dalam menjaga kebersihan di tempat kerja.

e. Penggunaan warna

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

f. Peralatan kantor/kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis.

g. Keamanan kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

h. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

i. Hubungan sesama rekan kerja

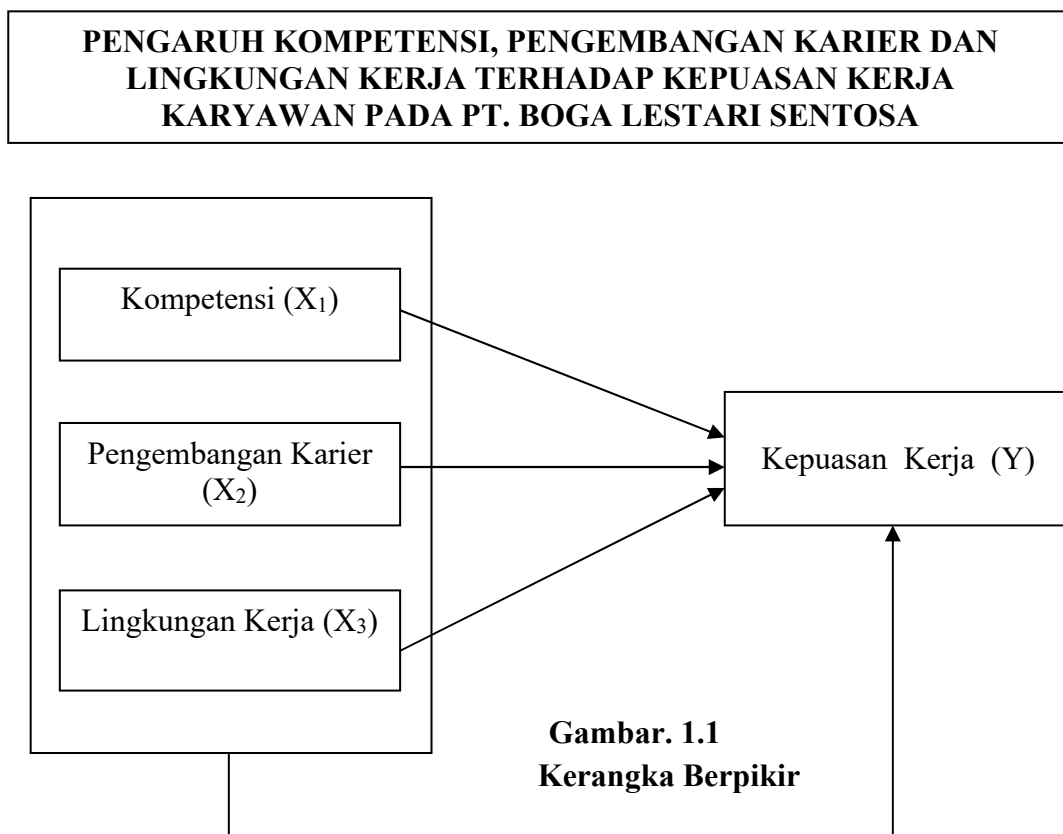
Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

j. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan

dan bawahan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



H. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2015 : 63) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena

jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan dan belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan dan dilandasi kajian teori sebelumnya, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁ = Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

H₂ = Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

H₃ = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

H₄ = Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi (X_1) pengembangan karier (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) secara simultan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Menurut R. Palan (2007:5), Istilah '*competencies*', '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Menurut definisi ini, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada

orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif. Yang dimaksud kinerja unggul adalah kinerja di atas rata-rata. Biasanya mereka adalah sepuluh persen karyawan terbaik. Sebagai contoh, seorang wiraniaga yang berorientasi prestasi menetapkan sasaran yang sangat menantang, dan berhasil mencapainya. Hasil yang dicapainya tersebut memberi keuntungan bagi wiraniaga tersebut maupun organisasi. Sebuah contoh lain, kompetensi hubungan antarpribadi (interpersonal) ditunjukkan melalui seberapa efektif seseorang bergaul dengan karyawan (anggota tim) lain di tempat kerja.

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menggunakan karakteristik karyawan berkinerja unggul sebagai patokan untuk menyeleksi dan mengembangkan karyawan. Dalam bisnis, penggunaan kompetensi menjadi penting. Apabila kita mengetahui karakteristik yang dapat membuat karyawan berkinerja unggul, maka kita dapat membuat keputusan yang lebih baik pada saat mempekerjakan dan menempatkan karyawan.

Konsep kompetensi berawal dari artikel David Mc. Clelland yang menggegerkan, *Testing for Competence Rather than intelligence*. Artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial. Dia menyimpulkan, berdasarkan kajian hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan tes pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah:

- a. Tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan
- b. Biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah.

Karakteristik-karakteristik atau kompetensi-kompetensi ini, ketika muncul dan dipertunjukkan secara konsisten, mengarah pada kesuksesan hasil kerja. Hal ini pula menyebabkan beragamnya definisi kompetensi. Namun definisi yang layak diterima adalah berikut ini : Kompetensi dapat di definisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektifitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama, setidaknya ada lima pengertian dalam definisi ini yang memerlukan pemahaman. Gambaer di bawah ini mendeskripsikan lima jenis karakteristik menggunakan model *iceberg*.



Sumber: R. Palan (2008:8)

Gambar 2.1 Model Iceberg yang menggambarkan kompetensi yang dibutuhkan seorang *programmer*

Berdasarkan gambar di atas, berikut ini penjelasan lima jenis karakteristik kompetensi:

a. Pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

b. Keterampilan

Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.

c. Konsep diri dan nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.

d. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

e. Motif

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antar pribadi yang tinggi mengambil tanggung-jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi. Motif

dan karakteristik pribadi mungkin bisa disebut sebagai inisiator yang memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang terhadap kerjaan tanpa supervisi yang intens.

Dengan memahami lima jenis karakteristik yang membentuk kompetensi, sekarang kita dapat menggali lima istilah dalam definisi kompetensi.

1. *Karakter dasar (underlying character)* diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah pada motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai seseorang.
2. *Kriteria referensi (criterion-referenced)* berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Di sini, karyawan yang berkinerja unggul, biasa dan rendah diamati dan dipelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kinerja unggul, biasa dan rendah tersebut. Dalam hal ini, suatu kompetensi benar-benar dapat memprediksi. Apabila seseorang yang telah diidentifikasi memiliki kompetensi tertentu akan menunjukkan kompetensinya dengan melakukan pekerjaan secara baik atau buruk, berdasarkan pengukuran pada kriteria referensi. Contoh dari kriteria referensi adalah angka penjualan seorang wiraniaga. Kriteria referensi sangat penting bagi definisi kompetensi perilaku. Suatu karakteristik bukanlah kompetensi jika tidak dapat memprediksi sesuatu yang berarti, dan hasil kerjanya. Suatu karakteristik yang tidak dapat memprediksi kinerja, bukanlah

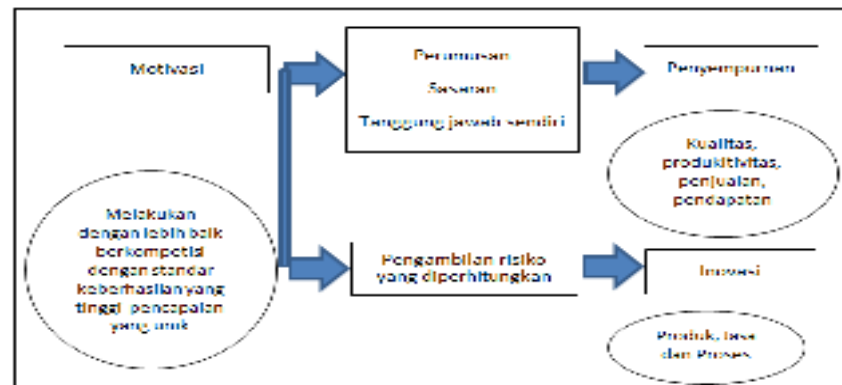
kompetensi dan sebaiknya tidak digunakan untuk mengevaluasi orang. Seperti yang dikatakan oleh psikolog William James, ‘perbedaan yang tidak menunjukkan adanya perbedaan, bukanlah perbedaan.’

3. Hubungan kausal (*Sebab-akibat*) mengindikasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasiannya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul. Kompetensi - kompetensi seperti motif, sifat dan konsep diri memprediksikan keterampilan dan tindakan. Keterampilan dan tindakan ini pada gilirannya memprediksi hasil kinerja pekerjaan.

Kompetensi selalu mencakup maksud (*intent*). Maksud adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil. Sebagai contoh, kompetensi pengetahuan selalu digerakkan oleh kompetensi motif, karakteristik pribadi, atau konsep-diri. Hal ini dapat dijelaskan menggunakan contoh dari penerapan ‘manajemen tindakan langsung (*management by walking around*). Sebelum kita mengetahui maksud (tujuan) seorang manajer melakukan suatu tindakan, maka kita tidak akan memahami kompetensi yang sedang ditunjukkannya. Manajer tersebut bisa saja sibuk memantau kualitas suatu pekerjaan untuk membimbing dan memimpin, tetapi bisa saja dia hanya sekedar berkeliling karena kesemutan. Model alur kausal dapat digunakan untuk menganalisis risiko.

Sebagai contoh, kalau organisasi tidak mengakuisisi atau mengembangkan kompetensi inisiatif bagi para karyawannya, maka dapat

diduga pekerjaan yang harus disupervisi, dikerjakan ulang, dan biaya untuk memastikan kualitas pelayanan akan meningkat.



Sumber: R. Palan (2008:11)
Gambar 2.2. Model Alur Kausal Kompetensi

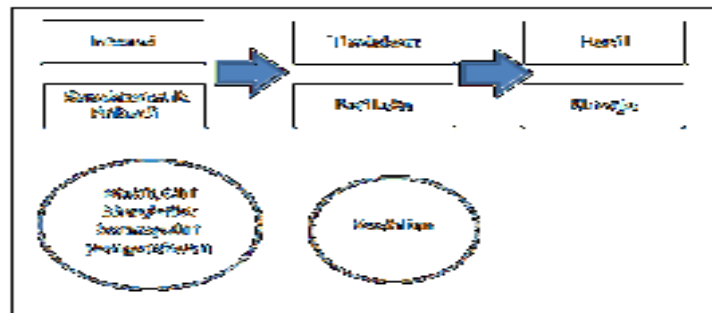
4. Kinerja unggul (*superior performance*) mengindikasikan tingkat pencapaian dari sepuluh persen tertinggi dalam suatu situasi kerja.
5. Kinerja efektif (*effective performance*) adalah batas minimum level hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas, di mana karyawan yang hasil kerjanya di bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut.

2. Jenis-Jenis Kompetensi dan Pengembangannya

Kompetensi Dasar adalah karakteristik penting seperti pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seseorang untuk mencapai standar minimum dalam sebuah pekerjaan. Hanya saja kompetensi dasar ini tidak membedakan karyawan yang berkinerja unggul dari yang biasa.

Kompetensi Pembeda: kompetensi ini merujuk pada faktor-faktor seperti motif, karakteristik pribadi, konsep diri, serta nilai-nilai yang membedakan karyawan yang berkinerja unggul dari karyawan biasa, Karya

Mc. Clelland saat ini sudah menghasilkan perkembangan model-model kompetensi generik (umum), terutama fungsi manajerial. Banyak organisasi konsultasi internasional yang telah mengembangkan model kompetensi untuk digunakan dalam organisasi.



Sumber: R. Palan (2008:12)
Gambar 2.3 Definisi Kompetensi

3. Manajemen Kompetensi

Organisasi yang memahami proses pemikiran di balik beragam pendekatan kompetensi, terdorong untuk menerapkan manajemen kompetensi. Manajemen kompetensi dapat diartikan sebagai mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber-daya manusia yang memadai untuk menjalankan strateginya.

Ada tiga pendekatan utama pada manajemen kompetensi:

- Akuisisi kompetensi (*competency acquisition*): Organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan.
- Pengembangan kompetensi (*competency development*): Level kompetensi karyawan yang sudah ada ditingkatkan melalui program

pengembangan berkelanjutan.

- c. Penyebaran Kompetensi (*Competency deployment*): Karyawan ditempatkan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya (*best person-position fit*).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku dari suatu peranan perilaku yang memerlukan orang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan memuaskan. Kompetensi membuat karakter yang ditunjukkan untuk membedakan kinerja tinggi dalam peranan yang ditentukan.

Menurut R. Palan (2007:5), Istilah '*competencies*', '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya.

Menurut Mc Clelland dalam Rivai (2011:102) indikator kompetensi sebagai berikut :

- a. Orientasi prestasi

Orientasi prestasi adalah suatu proses seseorang untuk menangkap atau mengerti target-target pencapaian keberhasilan yang harus di capai

b. Pemahaman hubungan antar pribadi

Pemahaman hubungan antar pribadi adalah keselarasan hubungan antar sesama karyawan maupun dengan atasan yang dapat terjalin dengan baik berdasarkan keahlian kita dalam berkomunikasi

c. Kesadaran berorganisasi

Kesadaran berorganisasi adalah kesadaran seorang karyawan untuk meningkatkan potensinya dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Keahlian teknis

Keahlian teknis adalah suatu keahlian karyawan dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu

e. Keyakinan diri

Keyakinan diri adalah keyakinan atau penguasaan diri atas kemampuan yang dimiliki dari setiap karyawan untuk mengembangkan diri.

B. Pengembangan Karier

1. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk

mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. (I Komang dkk, 2012 :117)

Karier adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki

seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang

sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan kariernya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan kariernya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi. (Hariandja, 2002 : 219)

Baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya

pengembangan karier yang sistematis dan programatis. Karena perencanaan karier adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut.

Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Sedangkan pengertian pengembangan karier yang lain menyebutkan bahwa pengembangan karier adalah salah satu fungsi manajemen karier. Pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karier pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karier dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan

karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya. Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan. Pengembangan karier karyawan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara diklat dan cara nondiklat (Sunyoto, 2002 : 183- 184)

Samsudin (2012 : 24) mengemukakan sebagai berikut: “pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”. Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa peningkatan status seseorang dalam organisasi hendaknya dilaksanakan secara adil, dalam arti bahwa dalam berkarier tersebut adalah adanya pola karier yang jelas dan bisa dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk berakrier tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini dapat terjadi bila memang pengembangan karier itu sudah diatur sedemikian rupa dengan kriteria - kriteria yang logis, rasional, dan jauh dari tafsir subjektivitas.

Kriteria - kriteria tersebut hendaknya dapat diinformasikan kepada pegawai secara luas dan terbuka, sehingga mereka semua dapat mengetahui dan mengukur dirinya apakah memenuhi kriteria tersebut atau belum. Individu dapat mempergunakan kesempatan yang ada untuk meraih keberhasilan karier, setelah mengetahui kompetensi yang dibutuhkan pada karier tanpa batas (*boundaryless career*). Namun,

adanya pergeseran dari karier terbatas menuju karier tanpa batas menghadapkan individu pada suatu masalah di luar pengalaman yang telah dimiliki. Pengembangan karier tanpa batas, telah menuntut perlunya leksikon yang dapat dipergunakan untuk melakukan evaluasi, perencanaan, peninjauan ulang, dan analisis karier tanpa batas.

Sedangkan Leibovitz (dalam Hamali 161) mendefinisikan career development atau pengembangan karier sebagai berikut : *"Is not a one - shot training program or career - planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort that recognizes people as a vital organizational resource"*. Atas dasar uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa pengembangan karier dapat dijadikan alat, baik bagi kepentingan organisasi maupun pegawai yang bersangkutan, sehingga kedua belah pihak dapat dipertemukan kepentingannya.

Oleh karena itu, melalui informasi pengembangan karier organisasi dapat menawarkan kepada pegawai jabatan - jabatan apa saja yang dapat diduduki oleh para pegawai mulai dari saat pertama kali bekerja pada organisasi tersebut, sampai dengan posisi puncak yang dapat dicapainya apabila yang bersangkutan mampu memenuhi kriteria – kriteria yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan - jabatan yang lowong, sehingga tidak terjadi kekosongan.

Dengan kata lain, setiap ada lowongan jabatan pegawai yang ada sudah dipersiapkan sedemikian rupa untuk menempati posisi

tersebut. *Career development* bukanlah *training program* yang hanya dilaksanakan sekali dan bukan pola lokakarya *career planning*.

Career development mulai dilaksanakan pada 1970-an, kegiatannya diintegrasikan dengan program - program *Human Resource Development* seperti penilaian kinerja dan training. *The Us General Accounting Office* merupakan lembaga yang memulai *career counseling* dan asistensi pencarian kerja bagi pegawainya. Pada 1991, lembaga tersebut mengorganisasikan layanan career dalam suatu *Career Resource Center*.

Para manajer menggunakan lembaga ini untuk membantu pegawainya, termasuk untuk mutasi dan perencanaan pensiun. Informasi karier tersebut, akan memotivasi pegawai untuk merencanakan karier mereka masing - masing, dalam arti kepada mereka yang potensial dan mampu mengembangkan dirinya dapat mempersiapkan diri untuk berkarier sampai dengan posisi puncak di organisasi tersebut. Sedangkan bagi mereka yang cukup puas dengan posisi menengah atau rendah juga dapat memposisikan dirinya sesuai dengan potensi yang ada pada diri mereka masing - masing.

Berdasarkan uraian tersebut, suatu organisasi harus membuat suatu pengembangan karier sebagai suatu kunci strategi bisnis jika ingin bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang semakin tajam. Dalam abad teknologi informasi seperti sekarang ini organisasi lebih bersandar

pada pegawai - pegawai yang memiliki keahlian dan inovasi yang merupakan investasi penting (Kadarisman, 2012 : 334-337)

Dengan memberikan mereka sebuah kesempatan untuk aktualisasi diri mengembangkan dan mencapai potensi mereka. Sebagian besar karyawan memahami bahwa (bila tiba harinya) paling tidak mereka akan dapat lebih mudah dipasarkan (Dessler, 2005 : 47)

Karier menunjuk pada perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat di capai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karier sebagai tugas perkembangan harus diwujudkan karyawan secara individual, sedangkan dari organisasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia. pengembangan karier adalah salah satu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah di tetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (samsudin, 2006:141).

Menurut Hamali (2018:153) Pengembangan karier juga mengandung pengertian sebagai berikut:

- a. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisis atau jabatan yang di tempati seseorang selama masa kehidupan tertentu
- b. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang

- c. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

Pandangan karyawan untuk proses pengembangan karier mencakup antara lain :

- a. Karyawan memandang perusahaan sebagai tempat mencari nafkah atau penghasilan guna menutupi kebutuhan dirinya serta keluarganya.
- b. Sebagai tempat untuk mencari dan mendapat pengalaman kerja yang memuaskan dan tempat untuk mengembangkan karier.

Proses pengembangan karier dalam perusahaan dapat diartikan sebagai kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai manusia, mendapatkan hasil kerja yang memuaskan, dan memuaskan karyawan dari pendapatan yang meningkat. Pengembangan karier itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan arahan setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya (Hamali, 2018:154).

Hamali (2018:154-155), juga menyebutkan bahwa pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun. Pilihan arah dan pengembangan karier meliputi :

- a. *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.

- b. *Laternal*, yaitu pengembangan ke arah samping suatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalasan yang lebih luas, tantangan baru, serta memberi kepercayaan dan kepuasan lebih besar.
- c. *Vertical*, yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dibidang keahlian khusus.
- d. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ketempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan, serta kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.
- e. *Exploration*, yaitu menjelajah ke arah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier didalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan dipilih.
- f. *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

2. Tujuan Pengembangan Karier

Menurut Nawawi (2016:291-293), Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan.

Pengembangan karier akan memiliki 3 alternatif dalam perlakuan organisasi/perusahaan terhadap dirinya ketiga alternatif itu adalah :

- a. Organisasi perlu mempertahankannya pada jabatan semula untuk jangka waktu tertentu, dengan memberikan ganjaran yang sesuai. Alternatif ini tidak boleh menutup peluangnya untuk mengalami peningkatan jabatan sesuai dengan kemampuan kerjanya yang terus meningkat. Oleh karena itu, sebagaimana dikatakan diatas harus diperkirakan jangka waktunya. Konsekuensinya adalah keharusan organisasi untuk melakukan pengembangan karier pada semua jenjang, jabatan/posisi, karena akan selalu dihadapi keharusan mengangkat seseorang pekerja untuk jabatan/posisi yang lebih tinggi, diiringi dengan keharusan mengisi jabatan/posisi yang ditinggalkannya.
- b. Organisasi perlu memindahkan pekerja tersebut pada jabatan/posisi lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan lain – lain yang dialami pekerja. Relevansi itu sangat penting, agar pekerja yang dipindahkan itu dapat menggunakan kemampuannya secara maksimal.

- c. Organisasi/perusahaan perlu mempromosikan pekerja tersebut secara vertikal atau untuk mengisi jabatan/posisi suatu jabatan/posisi yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya. Promosi ini penting karena pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk suatu jabatan/posisi akan merupakan pemborosan jika ditempatkan pada jabatan/posisi yang lebih rendah. Di satu sisi merupakan pemborosan, karena pekerja tersebut tidak terdayagunakan secara maksimal. Sedang di pihak lain merugikan karena kemungkinan memetik keuntungan yang lebih besar dengan memanfaatkan pekerja yang berpotensi itu tidak dapat diwujudkan, sementara jabatan/posisi yang sesuai dengan kemampuannya itu diisi oleh pekerja lain, yang mungkin sudah maksimal prestasinya.

Berdasarkan kondisi seperti diuraikan diatas harus dikembangkan pengertian dan sikap yang tidak mengartikan sukses karier adalah promosi.

3. Manajemen Pengembangan Karier

Menurut Nawawi (2016:300-301), Manajemen pengembangan karier dapat diwujudkan dalam kondisi sebagai berikut :

- a. Kesadaran dan pemahaman para pekerja bahwa setiap pekerjaan/ jabatan selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang. Kesadaran dan pemahaman itu harus diwujudkan melalui kesediaan untuk mempelajari keterampilan baru, yang dapat dilakukan dengan berbagai cara, yang salah satu diantaranya dapat dilakukan dengan mengikuti pendidikan pada berbagai lembaga pendidikan yang terdapat di masyarakat.

- b. Setiap pekerja harus memahami bahwa tanggung jawab pengembangan kariernya berada pada pekerja masing-masing, yang mengharuskannya melakukan manajemen karier diri sendiri seperti yang telah diuraikan dahulu.
- c. Setiap pekerja perlu menyadari dan memahami bahwa tidak mudah organisasi/perusahaan untuk memadankan dirinya dengan karier berupa jabatan/posisi yang tersedia, karena biasanya lebih dari seorang pekerja yang memiliki peluang untuk mendapatkannya.

4. Manfaat Pengembangan Karier

Pengembangan karier akan mempunyai manfaat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karier menurut Rivai (2004:285), adalah :

- a. Meluruskan strategi dan syarat –syarat karyawan intern.
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
- c. Memudahkan penempatan keluar negeri.
- d. Membantu didalam keanekaragaman tenaga kerja.
- e. Mengurangi pergantian karyawan.
- f. Menyaring potensi karyawan.
- g. Mengurangi penimbunan karyawan.
- h. Memuaskan kebutuhan karyawan.
- i. Membantu perencanaan tindakan afirmatif.

5. Indikator Pengembangan Karier

Menurut Handoko (2008:131), Indikator pengembangan karier adalah :

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu bagian yang mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karier.

b. *Exposure*

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang – orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan – kesempatan lainnya.

c. Kesetiaan organisasional

Dalam banyak organisasi, orang – orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

d. Mentor dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karier informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan – kesempatan karier bagi orang lain, bila mentor dapat menomisasikan karyawan untuk kegiatan – kegiatan pengembangan karier maka ia menjadi sponsor.

e. Kesempatan Untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

f. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh dukungan para manajer.

C. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Sedarmayanti (2011:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Menurut Nitisemito (2010:197) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan

yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan sebagainya.

Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik akan menjadikan karyawan merasa nyaman serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas tugasnya (Moekijat, 2003:136)

Menurut Schultz dan Schultz (2010:405) lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

Wahid (2014:66) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain: (1) kesehatan, (2) jaminan keamanan, (3) pelayanan, (4) pola komunikasi, dan (5) fasilitas kerja. Sekalipun, jika

faktor lingkungan kerja kurang menunjang, maka bagi karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik memiliki peranan penting dalam rangka memberikan kepuasan terutama dalam penciptaan suasana kerja yang menyenangkan dan mengakibatkan kebiasaan-kebiasan pekerjaan yang baik bagi para karyawan (Sulistiyan dan Rosidah dalam Iskandar dan Juhana, 2014:89).

Dalam konteks lingkungan kerja, Moekijat (2016:184) menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik akan menjadikan karyawan merasa nyaman serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan kepadanya.

2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu Lingkungan kerja Fisik. Lingkungan kerja fisik dimana keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekita tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik

secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori a). Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya) dan b). Lingkungan perantara atau lingkungan umum atau dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Lingkungan kerja Non Fisik. Lingkungan kerja non fisik dimana semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Siagian (2015:57) berpendapat juga bahwa lingkungan kerja ada dua macam, yaitu

- a. Lingkungan kerja fisik. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu : (1). Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja. (2). Ruang kerja yang longgar dalam arti penempatan orang dalam suatu ruangan tidak menimbulkan perasaan sempit. (3). Tersedianya peralatan yang cukup memadai. (4). Ventilasi untuk keluar masuknya udara segar yang cukup. (5). Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan. (6). Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid atau musholla, baik dikelompokkan organisasi maupun

disekitarnya. (7). Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

- b. Lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan

3. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:146) adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- 1) Cahaya langsung
- 2) Cahaya setengah langsung

3) Cahaya tidak langsung

4) Cahaya setengah tidak langsung

b. Suhu udara

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai suhu berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

c. Sirkulasi udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan

penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

d. Ukuran ruang kerja

Ruang gerak yang luas dalam lingkungan kerja akan menimbulkan rasa nyaman bagi karyawan dalam bekerja, karyawan dapat dengan leluasa melakukan proses produksi.

e. Tata letak ruang kerja

Kondisi tata letak ruang kerja yang dimaksud adalah menyenangkan, nyaman dan aman bagi setiap karyawan yang berada di dalamnya. Setiap karyawan selalu menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, nyaman dan aman, karena dengan suasana kerja yang seperti itu membuat karyawan lebih semangat dalam menjalankan pekerjaannya.

f. Privasi ruang kerja

Karyawan membutuhkan hal-hal yang bersifat pribadi dalam bekerja seperti dinding, partisi, dan sekatan-sekatan fisik lainnya, agar hasil kerja lebih maksimal.

g. Kebersihan

Kebersihan adalah salah satu komponen penting dalam menunjang hasil kerja, dimana apabila lingkungan kerja kita selalu bersih, maka kita akan selalu nyaman berada di tempat kerja. Tersedianya tempat sampah yang memadai, staff kebersihan yang cekatan dan pengamalan hidup bersih menjadi ukuran pokok dalam menjaga kebersihan di tempat kerja.

h. Suara bising

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- 1) Lamanya kebisingan
- 2) Intensitas kebisingan
- 3) Frekuensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

i. Penggunaan warna

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

j. Peralatan kantor

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- 1) Kosentrasi bekerja
- 2) Datangnya kelelahan
- 3) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.

k. Keamanan kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah

satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

l. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

m. Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

n. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan dan bawahan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

D. Kepuasan Kerja

Sebuah perusahaan didalam perkembangannya sangat tergantung bagaimana karyawan yang ada didalamnya. Kepuasan kerja pegawai menyangkut perasaan positif pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan terciptanya dengan baik dan juga pegawai dapat merasakan kepuasan yang secara tidak langsung akan mendorong pegawainya berprestasi dengan baik.

Kepuasan kerja sebagai kombinasi psikologis, fisiologis dan lingkungan yang menyebabkan individu menyukai pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

1. Pengertian Kepuasan Kerja

“Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya” Marihot Tua Effendi Hariandja (2009:290).

Menurut Richard, Robert dan Gordon (2012:312,337) “Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang

mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin.

Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontra produktif.

“Kepentingan pada manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efek kinerja pegawai. Para peneliti mengenali kepentingan ini karena banyak studi yang dirancang bahwa dampak kepuasan kerja pada produktifitas, kemangkiran dan keluarnya pegawai” (Robbins 2010:182).

a. Kepuasan dan produktifitas

Pandangan ini mengenai hubungan kepuasan kerja, seorang pegawai yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif.

b. Kepuasan dan kemangkiran

Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan atas sosial kerjanya maka akan cenderung untuk tidak masuk kerja atau lebih sering mangkir.

c. Kepuasan dan tingkat keluarnya pegawai

Kepuasan juga dapat dihubungkan dengan sikap negatif seperti keluarnya pegawai. Pegawai yang merasa tidak mendapatkan kepuasan dapat bereaksi secara negatif.

Sedangkan menurut Hasibuan (2010:203), kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain:

- a. Balas jasa yang adil dan layak;
- b. Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian;
- c. Berat ringannya pekerjaan;
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan;
- e. Peralatan yang menunjang;
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Menurut Sutrisno (2009:82-84), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Gaji;
- b. Keamanan;
- c. Kesempatan untuk maju;
- d. Manajemen dan perusahaan;
- e. Pengawasan dan atasan. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan absensi dan turnover;
- f. Faktor intrinsik pekerjaan. Susah atau mudahnya dan juga kebanggaan terhadap tugas bisa meningkatkan atau mengurangi pekerjaan;
- g. Kondisi kerja yang meliputi kantin, ventilasi, tempat parkir dan penyiaran;
- h. Aspek sosial di dalam pekerjaan;
- i. Komunikasi;
- j. Fasilitas perusahaan.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja yang disebutkan oleh para ahli, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan atau kondisi dimana karyawan merasa puas atau tidaknya dalam menjalankan suatu pekerjaannya.

2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall (dalam Presttawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- a. Aspek psikologi, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- d. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Edy Sutirno (2014:79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasannya.

c. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

- e. Dari penjelasan aspek dan faktor pada kepuasan kerja diatas maka penulis menyimpulkan bahwa aspek dan faktor kepuasan kerja terdiri dari beberapa pengukuran seperti psikologi, fisik, sosial dan finansial.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan menurut Badeni (2013:44) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Penelitian terbaru menemukan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja.

- b. Gaji

Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

- c. Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

- d. Kesempatan promosi

Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai bentuk penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas (lama bekerja) sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

E. Penelitian Terdahulu

Beberapa Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja serta kepuasan kerja karyawan antara lain:

Tabel 2.2
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil	Jurnal	URL
1.	Siti Khuzaimah Restu Ahmad Rifqi Universitas Riau 2017	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BANK Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru	Hasil pengujian yang telah dilakukan, uji regresi ous simultan (F-test) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, kompetensi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel perkembangan karir kerja, kompetensi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0,779, yang berarti, pengembangan karir, kompetensi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap	Jurnal Online Mahasiswa Fak. Ekonomi Universitas Riau Vol 4, No 1 Thn. 2017	https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/12975/0

No.	Peneliti	Judul	Hasil	Jurnal	URL
			kepuasan kerja karyawan sebesar 77,9%, sedangkan sisanya 22,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.		
2.	Fiadatul Mabruroh Isharijadi Anggita Langgeng Wijaya Universitas PGRI Madiun 2017	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Paru Dungus Madiun	Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja.	Prosiding The 9 th FIPA : Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi Vol. 5 No. 1 Thn. 2017	http://prosidind.unipma.ac.id/index.php/FIPA/article/viewFile/255/236
3.	Adhi Prastistha Silen Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang 2016	Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (Pip) Semarang)	Pengaruh variabel kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung (b1x b5) sebesar 0,052 < pengaruh Pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan mediasi komitmen organisasional. Berdasarkan hasil tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung (b2x b5) sebesar 0,120 < pengaruh langsung 0,268 Maka dikatakan	Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol. 23, No. 2 Thn. 2016	https://media.neliti.com/media/publications/75177-ID-pengaruh-kompetensi-dan-pengembangan-kar.pdf

No.	Peneliti	Judul	Hasil	Jurnal	URL
			komitmen organisasional tidak memediasi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain langsung 0,310 maka Dikatakan komitmen organisasional tidak memediasi kompetensi		

Sumber : Di ringkas oleh peneliti, 2018

Penelitian terdahulu di atas merupakan rujukan bagi peneliti dalam penelitian ini, hal ini bertujuan agar penelitian sejalan dengan teori dan empiris yang memiliki landasan yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan. Adapun terkait dengan penelitian ini yang mengambil rujukan dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja serta kepuasan kerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS), dilakukan dengan menggunakan metode Deskriptif dengan teknik survey, yang dalam hal ini pengertian deskriptif menurut (Winarno Surakhmad, 2005 : 139) bahwa ‘Penyelidikan deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Karena banyak sekali ragam penyelidikan demikian, metode penyelidikan deskriptif lebih merupakan istilah umum yang mencakup berbagai teknik deskriptif, diantaranya ialah penyelidikan yang menuturkan, menganalisa, dan mengklasifikasikan penyelidikan dengan teknik survey, interview, angket, observasi, atau teknik test.

Berdasarkan pengertian tersebut, penulis melakukan penelitian dengan cara melihat langsung kegiatan yang dilakukan pada obyek penelitian, mencatat, menganalisis, menyimpulkan, serta menggunakannya sebagai bahan penyusunan thesis ini. Pendekatan analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis statistik yang dipakai dalam penelitian adalah statistik non parametrik. Menurut (Sugiyono, 2015:224) “Statistik non parametrik digunakan untuk menguji hipotesis bila datanya berbentuk nominal atau ordinal, dan tidak berlandaskan asumsi bahwa distribusi data harus normal“.

Peneliti menggunakan statistik nonparametrik karena data yang diolah berbentuk ordinal.

B. Desain Penelitian

Desain yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan tujuan mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS). Tahapan penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni menentukan fokus penelitian, lokasi penelitian, mengumpulkan data-data dan mencari sumber-sumber data sesuai dengan kebutuhan penelitian, menentukan jumlah populasi/sampel yang akan dicari sebagai responden, menguraikan variabel-variabel penelitian, menyusun instrumen, selanjutnya dilakukan pengumpulan data dan kuesioner. Selanjutnya tahapan menganalisis data yang sudah terkumpul. Tahap terakhir merupakan kesimpulan dan saran serta rekomendasi.

C. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

a. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variable dependen yang digunakan dalam sebuah model, dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja karyawan (Y).

b. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kompetensi (X_1)
- 2) Pengembangan Karier (X_2)
- 3) Lingkungan Kerja (X_3)

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

a. Kepuasan Kerja

Menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2009:290). Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan

apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya.

Indikator kepuasan menurut Badeni (2013:44) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Penelitian terbaru menemukan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja.

2) Gaji

Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

4) Kesempatan promosi

Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai bentuk penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan

atas dasar senioritas (lama bekerja) sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

b. Kompetensi (X₁)

Menurut R. Palan (2007:5), Istilah '*competencies*', '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya.

Menurut Mc Clelland dalam Rivai (2011:102) indikator kompetensi sebagai berikut :

1) Orientasi prestasi

Orientasi prestasi adalah suatu proses seseorang untuk menangkap atau mengerti target-target pencapaian keberhasilan yang harus di capai

2) Pemahaman hubungan antar pribadi

Pemahaman hubungan antar pribadi adalah keselarasan hubungan antar sesama karyawan maupun dengan atasan yang dapat terjalin dengan baik berdasarkan keahlian kita dalam berkomunikasi

3) Kesadaran berorganisasi

Kesadaran berorganisasi adalah kesadaran seorang karyawan untuk meningkatkan potensinya dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) Keahlian teknis

Keahlian teknis adalah suatu keahlian karyawan dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu

5) Keyakinan diri

Keyakinan diri adalah keyakinan atau penguasaan diri atas kemampuan yang dimiliki dari setiap karyawan untuk mengembangkan diri.

c. Pengembangan Karier (X₂)

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. (I Komang dkk, 2012 :117)

Menurut Handoko (2008:131), Indikator pengembangan karier adalah :

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu bagian yang mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karier.

2) Exposure

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang – orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan – kesempatan lainnya.

3) Kesetiaan organisasional

Dalam banyak organisasi, orang – orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

4) Mentor dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karier informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan – kesempatan karier bagi orang lain, bila mentor dapat menomisasikan karyawan untuk kegiatan – kegiatan pengembangan karier maka ia menjadi sponsor.

5) Kesempatan Untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

6) Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh dukungan para manajer.

d. Lingkungan Kerja (X₃)

Sedarmayanti (2011:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:146) adalah sebagai berikut:

a. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- 1) Cahaya langsung
- 2) Cahaya setengah langsung
- 3) Cahaya tidak langsung
- 4) Cahaya setengah tidak langsung

b. Sirkulasi udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c. Privasi ruang kerja

Karyawan membutuhkan hal-hal yang bersifat pribadi dalam bekerja seperti dinding, partisi, dan sekat-sekat fisik lainnya, agar hasil kerja lebih maksimal.

d. Kebersihan

Kebersihan adalah salah satu komponen penting dalam menunjang hasil kerja, dimana apabila lingkungan kerja kita selalu bersih, maka kita akan selalu nyaman berada di tempat kerja. Tersedianya tempat sampah yang memadai, staff kebersihan yang

cekatan dan pengamalan hidup bersih menjadi ukuran pokok dalam menjaga kebersihan di tempat kerja.

e. Penggunaan warna

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

f. Peralatan kantor/kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- 1) Kosentrasi bekerja
- 2) Datangnya kelelahan

- 3) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap : mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.

g. Keamanan kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

h. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuaiya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

i. Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

j. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan dan bawahan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

3. Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdianad, 2006:57). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Boga Lestari Sentosa Indonesia (Kenny Rogers ROASTERS) yang berjumlah 219 karyawan.

Sampel adalah bagian dari populasi dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2012:81)

Kemudian akan digunakan metode Simple Random Sampling, yaitu metode penarikan sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Adapun jumlah sampel tersebut diperoleh dari perhitungan yang dikemukakan oleh Slovin dalam Husain (2003:146) sebagai berikut :

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

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi yaitu karyawan

e = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diolerir atau diinginkan, sebanyak 10%.

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{219}{1 + 219 (0.10)^2} = \frac{219}{1 + 21.9} = \frac{219}{22.9} \approx 68,65 \approx 69$$

n= 68,65 ≈ 69 karyawan/responden

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini sebanyak 69 orang karyawan.

D. Sumber dan Cara Pengumpulan data/Informasi

1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui observasi atau pengamatan langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi, kuesioner dan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh penulis dari dokumen–dokumen perusahaan dan buku–buku literatur yang memberikan informasi tentang lingkungan kerja non fisik, konflik dan *turn over intention* serta produktivitas karyawan.

2. Cara Pengumpulan Data/Informasi

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

b. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

E. Teknik Penentuan Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

1. *Editing*

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

2. *Coding*

Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

3. *Scoring*

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a. Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju
- b. Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju
- c. Skor 3 diberikan untuk jawaban netral
- d. Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju
- e. Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

4. *Tabulating*

Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas.

Setelah proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS 24.

F. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

1. Rancangan Analisis

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut

Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut.

Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah:

Ho : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian

sebaliknya bila $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid.

Uji Validitas menggunakan kemudian diolah dengan program komputer SPSS 24.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS versi 24 uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Nunnally dalam Ghazali, 2005).

c. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (*valid*) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem

multikolinearitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat
- Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas
- Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.
- *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

- Uji Multikolinearitas menggunakan kemudian diolah dengan program komputer SPSS 24.

e. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedstisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*.

Dasar analisisnya adalah:

- Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

- Uji Heteroskedastisitas menggunakan kemudian diolah dengan program komputer SPSS 24.

f. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah

- Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
- Uji Normalitas menggunakan kemudian diolah dengan program komputer SPSS 24.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: lingkungan kerja non fisik (X_1), konflik (X_2), dan *turn over intention* (X_3) terhadap variabel terikatnya yaitu produktivitas karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Variabel dependen (produktivitas)

a = Konstanta

b1, b2, b3 = Koefisien garis regresi

X1, X2, X3 = Variabel independen (lingkungan kerja non fisik, konflik,
turn over intention)

e = *error* / variabel pengganggu

Analisis Regresi Linier Berganda menggunakan kemudian diolah dengan program komputer SPSS 24.

3. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja karyawan.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja

karyawan. Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- 1) Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

b. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kepuasan kerja karyawan) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

c. Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kepuasan kerja karyawan) secara terpisah atau parsial. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas (kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan).

Ha : Variabel-variabel bebas (kompetensi, pengembangan karier dan lingkungan kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- 1) Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- 2) Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Boga Lestari Sentosa

1. Sejarah Singkat

Kenny Rogers Roasters adalah restoran western yang didirikan oleh Penyanyi Country terkenal, Kenny Rogers dan Mantan Gubernur Kentucky, John Y Brown Jr di tahun 1991. Melihat peluang untuk menyajikan makanan yang sehat dan lezat dalam lingkungan restaurant, Kenny Rogers ROASTERS membuka restaurant pertamanya di Coral Spring, Florida di bulan Agustus 1991. Secara Internasional, Kenny Rogers ROASTERS telah berkembang di berbagai negara di seluruh dunia dan memiliki restaurant di Malaysia, Singapore, China, Indonesia, Bangladesh, Brunei dan Filipina. Untuk openingan pertama kali di Indonesia yaitu di daerah Jakarta Selatan - Pacific Place Mall pada Bulan Juni 2007 dibawah kepemimpinan “Berjaya Group Malaysia”.

Kenny Rogers ROASTERS berkonsep mid-casual dining restaurant memiliki Roasted chicken sebagai menu utama dilengkapi dengan banyak variasi hot and cold side dishes. Hal ini membuat Kenny's famous home-made muffins, vegetable salads, pasta, soups, desserts and beverages disajikan dalam lingkungan yang friendly dan nyaman.

Keunikan hidangan yang disajikan mengusung tagline “Less Fat, Less Salt, Less Calories” untuk menggaris bawahi pentingnya para individu

memiliki asupan makan sehat yang rendah garam, rendah kalori dan rendah lemak.

2. Visi dan Misi Kenny Rogers ROASTERS Indoneisa

Visi suatu perusahaan pada dasarnya adalah pernyataan cita-cita yang hendak dicapai atau dituju oleh perusahaan yang bersangkutan. Secara normatif, visi tersebut menjadi pedoman dasar semua arah kebijakan, keputusan, dan tindakan yang akan dilakukan. Karena itu, visi juga merupakan pernyataan pikiran dan kehendak untuk berubah dari keadaan yang ada saat ini (*das sein*) ke suatu keadaan yang diinginkan (*das sollen*).

Visi :

“Total Guest Satisfaction (TGS) beyond comparison, by doing the right things, in the right way, for the right reasons, by all the members of the KRR team”.

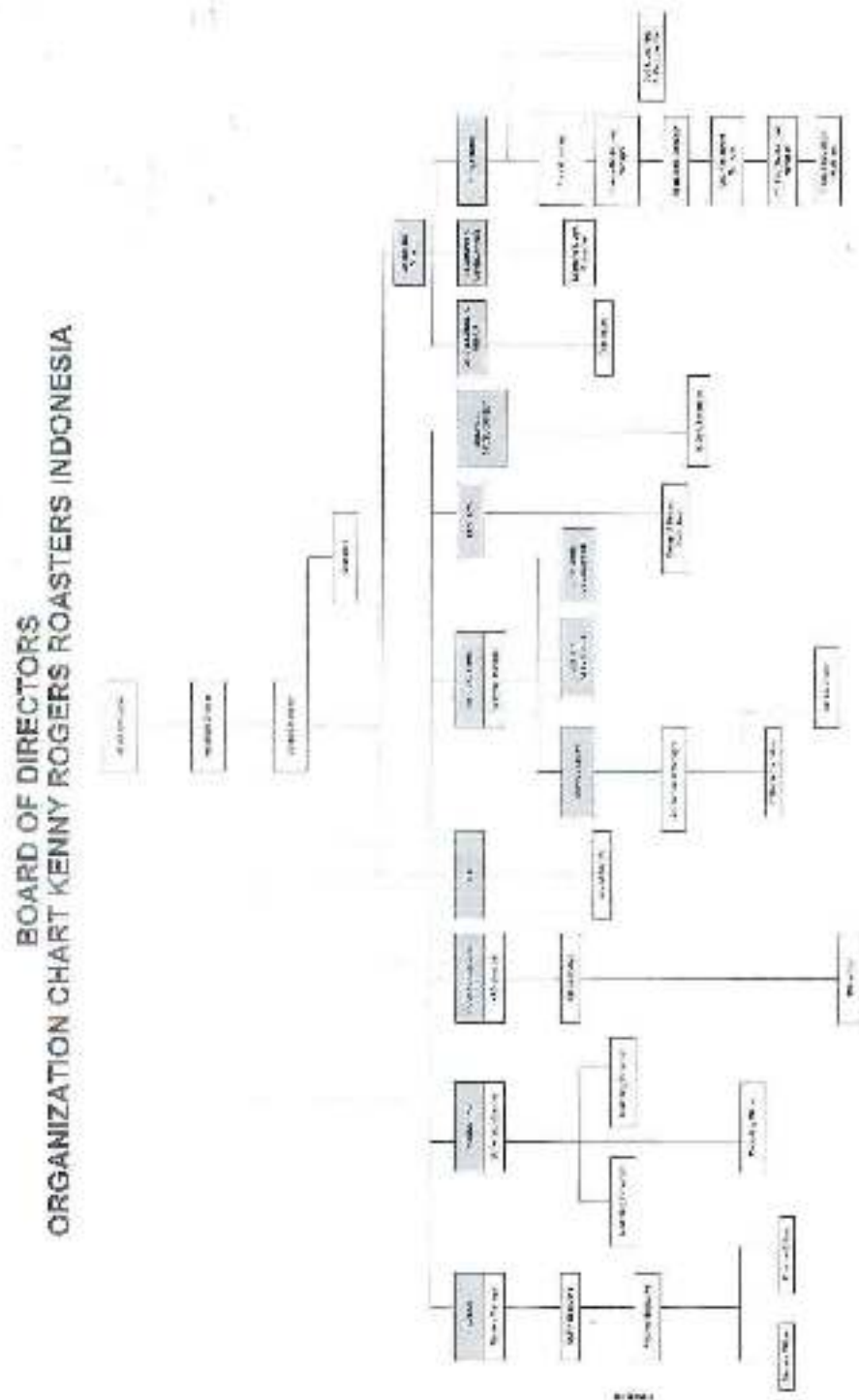
Kepuasan Pelanggan yang tak tertandingi, dengan melakukan semua hal dengan baik, dengan cara yang benar, untuk alasan yang baik yang dilakukan oleh semua anggota tim Kenny Rogers Roasters.

Misi :

“To Establish Kenny Rogers Roasters as the leading and preferred mid-casual rottiserie chicken restaurants in Indonesia without compromising our principles and values”.

Untuk Membangun Kenny Rogers Roasters sebagai restoran ayam rottiserie yang terkemuka dengan tipe service semi santai dan di sukai di Indonesia tanpa meninggalkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai kita.

3. Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Boga Lestari Sentosa

B. Pengujian Instrumen Data Penelitian

Pengujian instrumen data diperlukan untuk mengetahui bahwa variabel yang diteliti memiliki fungsi sebagai alat pembuktian meliputi uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas Instrumen.

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji pernyataan pada setiap butir pertanyaan pada kuesioner valid atau tidak. Untuk mengolah uji validitas, peneliti menggunakan SPSS versi 24 dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai r hitung $> r$ tabel, maka instrumen valid
- b. Jika nilai r hitung $< r$ tabel, maka instrumen tidak valid

Adapun hasil uji validitas variabel kompetensi, sebagai berikut:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Berdasarkan Variabel Kompetensi (X₁)

Item Kuesioner	r hitung	r tabel	Keputusan
1. Karyawan memiliki prestasi dalam bidang pekerjaannya	0.356	0.237	Valid
2. Menguasai metode pengembangan keilmuan dalam mata pekerjaan	0.458	0.237	Valid
3. Karyawan cukup dapat menjaga hubungan personal dengan sesama rekan kerja	0.329	0.237	Valid
4. Karyawan dapat berkomunikasi secara baik dengan pimpinan	0.543	0.237	Valid
5. Karyawan memiliki kesadaran yang baik dalam menjaga perusahaan	0.539	0.237	Valid
6. Perusahaan ini bagi Anda harus dijaga agar terus tumbuh dan berkembang	0.378	0.237	Valid
7. Karyawan memiliki cukup kemampuan teknis yang baik terkait pekerjaannya	0.583	0.237	Valid
8. Karyawan dapat mengoptimalkan kemampuannya sesuai ilmunya	0.477	0.237	Valid
9. Anda merasa mampu melakukan pekerjaan dengan sempurna	0.517	0.237	Valid
10. Pengetahuan saudara dapat diimplementasikan dalam pekerjaan	0.577	0.237	Valid

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan data tabel di atas, variabel kompetensi (X_1) diperoleh nilai r hitung $>$ r tabel (0.237), dengan demikian maka semua item kuesioner dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Berdasarkan Variabel Pengembangan karir (X_2)

Item Kuesioner	r hitung	r tabel	Keputusan
1. Anda merasa cukup memiliki kemampuan dalam bekerja	0.450	0.237	Valid
2. Anda mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0.560	0.237	Valid
3. Pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih baik	0.330	0.237	Valid
4. Kesempatan bekerja diposisi yang lebih tinggi ada dalam perusahaan ini	0.333	0.237	Valid
5. Karyawan memiliki rasa setia pada perusahaan	0.700	0.237	Valid
6. Perusahaan menampung aspirasi karyawan sehingga merasa ikut memiliki	0.395	0.237	Valid
7. Selama ini perusahaan melakukan pendampingan bimbingan karier dengan baik.	0.628	0.237	Valid
8. Pimpinan mendorong orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan dalam karirnya	0.584	0.237	Valid
9. Karyawan diberikan kesempatan dalam meningkatkan kemampuan pekerjaannya	0.626	0.237	Valid
10. Para manajer mendorong program pengembangan karier bagi bawahannya	0.648	0.237	Valid

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan data tabel di atas, variabel pengembangan karir (X_2) diperoleh nilai r hitung $>$ r tabel (0.237), dengan demikian maka semua item kuesioner dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Berdasarkan Variabel Lingkungan kerja (X_3)

Item Kuesioner	r hitung	r tabel	Keputusan
1. Saya merasa pencahayaan di ruangan masih kurang terang	0.371	0.237	Valid
2. Perusahaan sudah memberikan pencahayaan yang cukup	0.425	0.237	Valid
3. Di dalam ruangan sirkulasi udara sudah difasilitasi dengan baik	0.359	0.237	Valid
4. Saya mendapatkan fasilitas privasi ruang kerja yang memadai	0.645	0.237	Valid

5. Karyawan mampu menjaga kebersihan lingkungan	0.299	0.237	Valid
6. Warna dan sekat diruangan sudah cukup baik dan tidak mencolok	0.272	0.237	Valid
7. Peralatan penunjang pekerjaan sudah dicukupi dengan baik oleh perusahaan	0.411	0.237	Valid
8. Keamanan ditempat kerja cukup dapat diandalkan	0.705	0.237	Valid
9. Perusahaan membatasi suara musik yang keras yang dapat mengganggu pekerjaan	0.705	0.237	Valid
10. Hubungan antar rekan kerja dikantor selama ini cukup harmonis	0.476	0.237	Valid

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan data tabel di atas, variabel lingkungan kerja (X3) diperoleh nilai r hitung $>$ r tabel (0.237), dengan demikian maka semua item kuesioner dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Berdasarkan Variabel Kepuasan Kerja karyawan (Y)

Item Kuesioner	r hitung	r tabel	Keputusan
1. Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan bidang saya	0.330	0.237	Valid
2. Pekerjaan Anda mampu membuat Anda berkembang	0.511	0.237	Valid
3. Pekerjaan yang Anda lakukan menginspirasi untuk dapat berkembang	0.404	0.237	Valid
4. Gaji yang saya terima dari perusahaan dapat mencukupi kehidupan saya	0.680	0.237	Valid
5. Gaji yang diberikan sesuai dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan	0.501	0.237	Valid
6. Gaji yang Anda terima sudah layak sesuai dengan standar yang ditetapkan	0.431	0.237	Valid
7. Rekan kerja diperusahaan ini sangat menyenangkan	0.579	0.237	Valid
8. Rekan kerja sangat dapat diajak bekerjasama dalam bekerja	0.428	0.237	Valid
9. Perusahaan memberikan kesempatan mempromosikan karyawan yang berprestasi	0.448	0.237	Valid
10. Kesempatan mendapat promosi jabatan dilakukan dengan transparan	0.467	0.237	Valid

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan data tabel di atas, variabel kepuasan kerja karyawan (Y) diperoleh nilai r hitung $>$ r tabel (0.237), dengan demikian maka semua item kuesioner dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian

2. Uji Reliabilitas Instrumen.

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menguji suatu kuesioner reliabel atau handal atau tidak. Menurut Ghozali (2014:47) “Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliabel* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu”. Adapun kriteria atau ketentuan dalam memutuskan pernyataan tersebut reliabel atau tidak, berikut ini untuk ketentuannya:

- a. Jika nilai *Chronbach Alpha* $> 0,60$, maka instrumen reliabel.
- b. Jika nilai *Chronbach Alpha* $< 0,60$, maka instrumen tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software Statistical Package for Social Science (SPSS) for window versi 24*, yang hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Independen dan Dependen

No.	Variabel	Coefficient Alpha	Standar Chronbach Alpha	Keputusan
1	Kompetensi (X1)	0.613	0.600	Reliabel
2	Pengembangan karir (X2)	0.705	0.600	Reliabel
3	Lingkungan kerja (X3)	0.611	0.600	Reliabel
4	Kepuasan kerja karyawan (Y)	0.632	0.600	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel kompetensi (X₁), pengembangan karir (X₂), lingkungan kerja (X₃) dan kepuasan kerja karyawan (Y) dinyatakan reliabel, hal itu dibuktikan dengan masing-masing variabel memiliki nilai *coeficien Alpha* lebih besar dari *Chronbath Alpha* 0,600.

3. Pengujian Asumsi Klasik (Uji Prasyarat Data)

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ketepatan data, atau keberartian hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat, efisien, dan terhindar dari kelemahan-kelemahan yang terjadi karena masih adanya gejala-gejala asumsi klasik atau layak atau tidak data yang dipakai dilanjutkan sebagai data penelitian. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program *SPSS versi 24*. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang dilakukan adalah terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan uji heterokedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal atau uji normalitas untuk memastikan asumsi bahwa persamaan tersebut berdistribusi normal dilakukan melalui pendekatan alat ukur perhitungan residual variabel bebas (Y).

Uji Normalitas dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan syarat *significancy* $\alpha > 0.050$. Adapun hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* sebagai berikut:

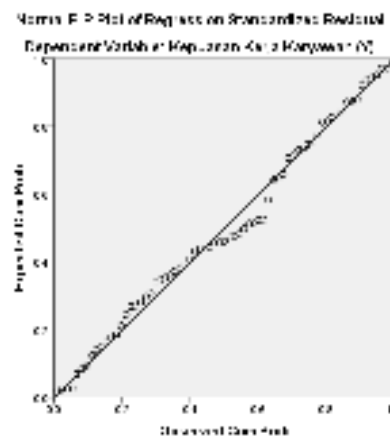
Tabel 4.6
Hasil Uji Normalitas Dengan *Kolmogorov-Smirnov Test*
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepuasan kerja karyawan (Y)	.081	69	.200*	.986	69	.647

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai signifikansi $\alpha = 0,200$ dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai $\alpha = 0,050$ atau ($0,200 > 0,050$). Dengan demikian maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

Uji normalitas juga dilakukan dengan menggunakan grafik scatter plot dimana residual variabel dapat dideteksi dengan melihat penyebaran titik-titik residual mengikuti arah garis diagonal, dan hal itu sesuai dengan hasil diagram penyebaran yang diolah dengan SPSS versi 24 seperti pada gambar dibawah ini:



Sumber : Data Primer diolah

Gambar 4.2
P-P Plot Uji Normalitas – Diagram Penyebaran Titik Residual

Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa grafik normal *probability plot* menunjukkan pola grafik yang normal. Hal ini terlihat dari titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal. Oleh karena ini dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk meyakini bahwa antar variabel bebas tidak memiliki multikolinearitas atau tidak memiliki hubungan korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Uji ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Adapun sebagai prasyarat adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai VIF > 10 dan nilai *tolerance value* > 1 maka terjadi gejala multikolinearitas
- 2) Jika nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance value* < 1 maka tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Adapun hasil uji dengan menggunakan SPSS versi 24. sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Multikolinearitas Dengan *Collinearity Statistic*
Kepuasan kerja karyawan Sebagai Variabel Dependen
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tol.	VIF
1 (Constant)	6.547	3.784		1.730	.088		
Kompetensi (X1)	.245	.095	.262	2.584	.012	.694	1.442
Pengembangan karir (X2)	.263	.100	.291	2.639	.010	.588	1.699
Lingkungan kerja (X3)	.338	.102	.342	3.313	.002	.671	1.491

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data primer diolah.

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas pada tabel di atas diperoleh nilai *tolerance* masing-masing variabel bebas yaitu kompetensi sebesar 0,694, pengembangan karir sebesar 0,588 dan lingkungan kerja sebesar 0,671, dimana ketiganya nilai tersebut kurang dari 1, dan nilai

Variance Inflation Factor (VIF) variabel kompetensi sebesar 1,442, pengembangan karir sebesar 1,699 dan lingkungan kerja sebesar 1,491 dimana nilai tersebut kurang dari 10. Dengan demikian model regresi ini tidak ada multikolinearitas.

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan korelasi antar anggota sampel. Untuk mengetahui adanya autokorelasi dilakukan pengujian *Durbin-Watson* (DW) dengan membandingkan nilai *Durbin-Watson* dengan kriteria atau pedoman dalam interpretasi. Adapun kriteria pedoman Uji *Durbin-Watson* (*DW test*) yang menjadi acuannya adalah sebagai berikut ini:

Tabel 4.8
Pedoman Interpretasi Uji Durbin-Watson

Kriteria	Keterangan
< 1,000	Ada autokorelasi
1,100 – 1,560	Tanpa kesimpulan
1,550 – 2,460	Tidak ada autokorelasi
2,460 – 2,900	Tanpa kesimpulan
> 2,900	Ada autokorelasi

Sumber: Sugiyono (2016:184)

Adapun hasil pengujian autokorelasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji Durbin-Watson
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.732 ^a	.536	.515	2.463	1.774

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja (X3), Kompetensi (X1), Pengembangan karir (X2)

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, model regresi ini tidak ada autokorelasi, hal ini dibuktikan dengan nilai *Durbin-Watson* sebesar 1.774 yang berada diantara interval 1.550 – 2.460.

d. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians residual*.

Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan uji *Glejser* dimana hasil uji ini dapat dilihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan lain. Adapun ketentuannya terjadi dan tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika variabel independen memiliki nilai signifikansi (Sig.) < 0,05, maka terjadi gangguan heteroskedastisitas.
- 2) Jika variabel independen memiliki nilai signifikansi (Sig.) > 0,05, maka tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas.

Adapun hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Dengan Uji Glejser

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	4.217	2.102		2.007	.049
Kompetensi (X1)	.052	.053	.143	.993	.325
Pengembangan karir (X2)	-.088	.055	-.248	-1.586	.118
Lingkungan kerja (X3)	-.030	.057	-.077	-.527	.600

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data Primer diolah.

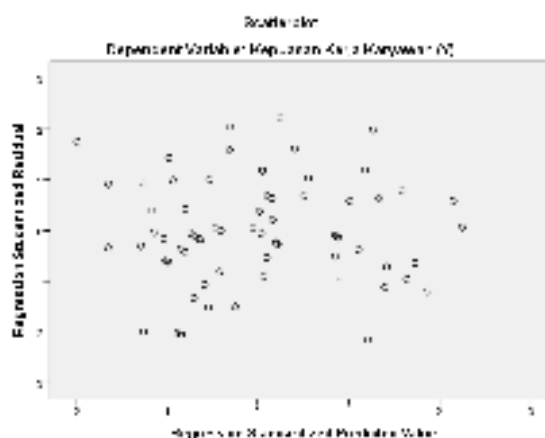
Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, *glejser test model* variabel kompetensi (X₁) diperoleh nilai *probability* signifikansi (Sig.)

sebesar 0,325. pengembangan karir (X_2) diperoleh nilai *probability* signifikansi (Sig.) sebesar 0,118 dan lingkungan kerja diperoleh nilai *probability* signifikansi (Sig.) sebesar 0,600 dimana semuanya nilai signifikansi (Sig.) $> 0,05$. Dengan demikian *regression model* pada data ini tidak ada gangguan heteroskedastisitas, sehingga model regresi ini layak dipakai sebagai data penelitian.

Pengujian juga dilakukan dengan cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID) dengan ketentuan :

- a) Jika titik-titik membentuk pola tertentu seperti gelombang besar melebar dan menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Adapun hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut



Sumber : Data Primer diolah

Gambar 4.3
Grafik Scatter Plot Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil gambar di atas, titik-titik pada grafik *scatterplot* tidak mempunyai pola penyebaran yang jelas atau tidak membentuk pola-pola tertentu, dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gangguan heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi ini layak dipakai.

C. Analisis Deskriptif dan Verifikatif

1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan dan pekerjaan. Adapun karakteristik responden dapat disajikan dalam tabel dibawah ini:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.11
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	47	68.1	68.1	68.1
	Perempuan	22	31.9	31.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah.

Berdasarkan data di atas, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 47 orang atau 68,1%, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 22 orang atau 31,9%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.12
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 Tahun	8	11.6	11.6	11.6

31-35 Tahun	21	30.4	30.4	42.0
36-45 Tahun	18	26.1	26.1	68.1
> 45 Tahun	22	31.9	31.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah.

Data di atas, responden yang berusia antara < 30 tahun sebanyak 8 orang atau 8,1%, yang berusia antara 31-35 tahun sebanyak 21 orang atau 30,4%, yang berusia antara 36-45 tahun sebanyak 18 orang atau 26,1% dan yang berusia > 45 tahun sebanyak 22 orang atau 31,9%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.13
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA Sederajat	25	36.2	36.2	36.2
	Diploma	13	18.8	18.8	55.1
	Sarjana (S1)	25	36.2	36.2	91.3
	Pascasarjana (S2)	6	8.7	8.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah.

Berdasarkan data di atas, responden yang berpendidikan SLTA sebanyak 25 orang atau 36,2%, berpendidikan Diploma sebanyak 13 orang atau 18,8%, yang berpendidikan S1 sebanyak 25 orang atau 36,2%, dan yang berpendidikan S2 sebanyak 6 orang atau 8,7%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Bekerja

Tabel 4.14
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja
Lama Berlangganan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 Tahun	28	40.6	40.6	40.6
	3-5 Tahun	27	39.1	39.1	79.7
	> 5 Tahun	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah.

Data di atas, responden yang berlangganan < 2 tahun sebanyak 28 orang atau 40,6%, yang berlangganan antara 3-5 tahun sebanyak 27 orang atau 39,1%, dan yang berlangganan lebih dari 5 tahun sebanyak 14 orang atau 20,3%.

2. Analisis Deskriptif Penilaian Responden Terhadap Variabel (Kualitatif)

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompetensi (X_1), pengembangan karir (X_2), lingkungan kerja (X_3) dan kepuasan kerja karyawan (Y). Dalam menganalisis, penulis menggunakan analisa deskriptif dengan memberikan gambaran mengenai hasil penelitian, bagaimana karakteristik subyek penelitian sehubungan dengan variabel yang diteliti. Sebelum dilakukan analisis, terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap skor masing-masing variabel dengan memberikan skor total dengan jumlah item dari variabel yang dibobot, melalui pertanyaan yang diberikan peneliti dalam kuesioner. Pembobotan dalam penelitian ini menggunakan metode pengukuran *Likert*, dimana pernyataan mengandung 5 alternatif jawaban dengan menentukan rentang skala dari setiap variabel dapat ditetapkan interval untuk memberikan interpretasi berdasar baik dan tidak baik. yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.15
Tabel Kriteria Tanggapan Responden

Rentang Skala	Keterangan / Kriteria
1,00 – 1,790	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Baik
1,80 – 2,59	Tidak Setuju / Tidak Baik
2,60 – 3,39	Kurang Setuju / Kurang Baik
3,40 – 4,19	Setuju / Baik
4,19 – 5,00	Sangat Setuju / Sangat Baik

Berdasar pada kriteria di atas, maka dapat dilakukan penilaian atau jawaban responden menurut item pernyataan sebagai berikut:

a. Penilaian Responden Berdasar Pada Variabel Kompetensi (X_1)

Kriteria obyek yang diteliti berdasarkan pada tanggapan responden pada butir pertanyaan variabel kompetensi (X_1) sebagai berikut:

Tabel 4.16
Jawaban Responden Berdasar Pada Variabel Kompetensi (X_1)

Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jumlah	Skor	Ket
	SS	S	KS	TS	STS			
1. Karyawan memiliki prestasi dalam bidang pekerjaannya	21	27	20	1	0	69	3.99	Baik
2. Menguasai metode pengembangan keilmuan dalam mata pekerjaan	13	37	17	2	0	69	3.88	Baik
3. Karyawan cukup dapat menjaga hubungan personal dengan sesama rekan kerja	15	28	21	5	0	69	3.77	Baik
4. Karyawan dapat berkomunikasi secara baik dengan pimpinan	13	31	21	4	0	69	3.77	Baik
5. Karyawan memiliki kesadaran yang baik dalam menjaga perusahaan	11	36	19	3	0	69	3.80	Baik
6. Perusahaan ini bagi Anda harus dijaga agar terus tumbuh dan berkembang	14	28	24	3	0	69	3.77	Baik
7. Karyawan memiliki cukup kemampuan teknis yang baik terkait pekerjaannya	14	33	17	5	0	69	3.81	Baik
8. Karyawan dapat mengoptimalkan kemampuannya sesuai ilmunya	24	27	16	2	0	69	4.06	Baik
9. Anda merasa mampu melakukan pekerjaan dengan sempurna	12	38	17	2	0	69	3.87	Baik
10. Pengetahuan saudara dapat diimplementasikan dalam pekerjaan	14	28	27	0	0	69	3.81	Baik
Jumlah	151	313	199	27	0	690	Rata2	
Persentase (%)	21.9%	45.4%	28.8%	3.9%	0.0%	100%	3.85	Baik

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan tabel di atas, tanggapan responden atas pernyataan pada variabel kompetensi diperoleh rata-rata skor 3.85 termasuk pada rentang skala 3,40-4,19 dengan kriteria baik. Responden yang menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 67,2% dan responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju mencapai 32,8%.

b. Penilaian Responden Berdasar Pada Variabel Pengembangan karir (X₂)

Kriteria obyek yang diteliti berdasarkan pada tanggapan responden pada butir pertanyaan variabel pengembangan karir (X₂) sebagai berikut:

Tabel 4.17
Jawaban Responden Berdasar Pada Variabel Pengembangan Karir (X₂)

Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jumlah	Skor	Ket
	SS	S	KS	TS	STS			
1. Anda merasa cukup memiliki kemampuan dalam bekerja	12	40	15	0	2	69	3.87	Baik
2. Anda mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	8	43	18	0	0	69	3.86	Baik
3. Pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih baik	17	33	17	2	0	69	3.94	Baik
4. Kesempatan bekerja diposisi yang lebih tinggi ada dalam perusahaan ini	17	28	23	1	0	69	3.88	Baik
5. Karyawan memiliki rasa setia pada perusahaan	12	29	26	2	0	69	3.74	Baik
6. Perusahaan menampung aspirasi karyawan sehingga merasa ikut memiliki	19	39	11	0	0	69	4.12	Baik
7. Selama ini perusahaan melakukan pendampingan bimbingan karier dengan baik.	12	22	34	1	0	69	3.65	Baik
8. Pimpinan mendorong orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan dalam karirnya	14	30	25	0	0	69	3.84	Baik
9. Karyawan diberikan kesempatan dalam meningkatkan kemampuan pekerjaannya	10	34	23	2	0	69	3.75	Baik
10. Para manajer mendorong program pengembangan karier bagi bawahannya	11	35	20	3	0	69	3.78	Baik

Jumlah	132	333	212	11	2	690	Rata2	
Persentase (%)	19.1%	48.3%	30.7%	1.6%	0.3%	100%	3.84	Baik

Sumber: Data primer diolah

Tanggapan responden pada variabel pengembangan karir diperoleh rata-rata skor 3.84 termasuk pada rentang skala 3,40-4,19 dengan kriteria baik. Responden yang menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 67,4% dan responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju mencapai 32,6%.

c. Penilaian Responden Berdasar Pada Variabel Lingkungan kerja (X3)

Kriteria obyek yang diteliti berdasarkan pada tanggapan responden pada butir pertanyaan variabel lingkungan kerja (X3) sebagai berikut:

Tabel 4.18
Jawaban Responden Berdasar Pada Variabel Lingkungan kerja (X3)

Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jumlah	Skor	Ket
	SS	S	KS	TS	STS			
1. Saya merasa pencahayaan di ruangan masih kurang terang	12	31	24	2	0	69	3.77	Baik
2. Perusahaan sudah memberikan pencahayaan yang cukup	8	35	23	3	0	69	3.70	Baik
3. Di dalam ruangan sirkulasi udara sudah difasilitasi dengan baik	7	40	20	2	0	69	3.75	Baik
4. Saya mendapatkan fasilitas privasi ruang kerja yang memadai	18	26	23	2	0	69	3.87	Baik
5. Karyawan mampu menjaga kebersihan lingkungan	13	39	17	0	0	69	3.94	Baik
6. Warna dan sekat ruangan sudah cukup baik dan tidak mencolok	13	39	15	2	0	69	3.91	Baik
7. Peralatan penunjang pekerjaan sudah dicukupi dengan baik oleh perusahaan	16	32	18	3	0	69	3.88	Baik
8. Keamanan ditempat kerja cukup dapat diandalkan	13	34	20	2	0	69	3.84	Baik
9. Perusahaan membatasi suara musik yang keras yang dapat mengganggu pekerjaan	13	34	20	2	0	69	3.84	Baik
10. Hubungan antar rekan kerja dikantor selama ini cukup harmonis	15	25	27	2	0	69	3.77	Baik
Jumlah	128	335	207	20	0	690	Rata2	
Persentase (%)	18.6%	48.6%	30.0%	2.9%	0.0%	100%	3.83	Baik

Berdasarkan tabel di atas, tanggapan responden variabel lingkungan kerja diperoleh rata-rata skor sebesar 3.83 termasuk pada rentang skala 3,40-4,19 dengan kriteria baik. Responden yang menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 67,1% dan responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju mencapai 32,9%.

d. Penilaian Responden Berdasar Pada Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Kriteria obyek yang diteliti berdasarkan pada tanggapan responden pada butir pertanyaan variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.19
Jawaban Responden Berdasar Pada Variabel Kepuasan kerja karyawan (Y)

Pernyataan	Kriteria Jawaban					Jumlah	Skor	Ket
	SS	S	KS	TS	STS			
1. Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan bidang saya	13	42	14	0	0	69	3.99	Baik
2. Pekerjaan Anda mampu membuat Anda berkembang	15	28	25	1	0	69	3.83	Baik
3. Pekerjaan yang Anda lakukan menginspirasi untuk dapat berkembang	14	28	26	1	0	69	3.80	Baik
4. Gaji yang saya terima dari perusahaan dapat mencukupi kehidupan saya	21	27	20	1	0	69	3.99	Baik
5. Gaji yang diberikan sesuai dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan	15	21	32	1	0	69	3.72	Baik
6. Gaji yang Anda terima sudah layak sesuai dengan standar yang ditetapkan	15	37	17	0	0	69	3.97	Baik
7. Rekan kerja di perusahaan ini sangat menyenangkan	24	25	20	0	0	69	4.06	Baik
8. Rekan kerja sangat dapat diajak bekerjasama dalam bekerja	12	30	27	0	0	69	3.78	Baik
9. Perusahaan memberikan kesempatan mempromosikan karyawan yang berprestasi	11	38	20	0	0	69	3.87	Baik
10. Kesempatan mendapat promosi	14	44	11	0	0	69	4.04	Baik

jabatan dilakukan dengan transparan								
Jumlah	154	320	212	4	0	690	Rata2	
Persentase (%)	22.3%	46.4%	30.7%	0.6%	0.0%	100%	3.90	Baik

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan tabel di atas, tanggapan responden variabel kepuasan kerja karyawan diperoleh rata-rata skor sebesar 3.90 termasuk pada rentang skala 3,40-4,19 dengan kriteria baik. Responden yang menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 68,7% dan responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju mencapai 31,3%.

3. Analisis Verifikatif (Kuantitatif)

Analisis verifikatif dimaksudkan untuk mengetahui besaran pengaruh dan menganalisis signifikansi dari pengaruh tersebut. Pada analisis ini dilakukan terhadap pengaruh dari 2 variabel bebas terhadap variabel terikat.

a. Analisis Regresi Linier.

Uji regresi bergaya ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap variabel Y . Dalam penelitian ini adalah kompetensi (X_1), pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) baik secara parsial maupun secara simultan.

Berikut ini hasil olahan data regresi dengan SPSS versi 24 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20
Hasil Pengujian Regresi Linier Sederhana Variabel Kompetensi
(X₁) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

		Coefficients^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	18.841	3.655		5.155
	Kompetensi (X ₁)	.524	.094	.561	5.554

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel di atas, maka dapat diperoleh persamaan regresi $Y = 18,841 + 0,524X_1$. Dari persamaan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta sebesar 18,841 diartikan bahwa jika variabel kompetensi (X₁), pengembangan karir (X₂) dan lingkungan kerja (X₃) tidak ada maka telah terdapat nilai kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 18,841 *point*.
- 2) Nilai koefisien regresi kompetensi (X₁) sebesar 0,524 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel pengembangan karir (X₂) dan lingkungan kerja (X₃), maka setiap perubahan 1 unit pada variabel kompetensi (X₁) akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,524 *point*.

Tabel 4.21
Hasil Pengujian Regresi Linier Sederhana Variabel Pengembangan
Karir (X₂) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

		Coefficients^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	17.520	3.360		5.214
	Pengembangan karir (X ₂)	.560	.087	.618	6.438

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel di atas, maka dapat diperoleh persamaan regresi $Y = 17,520 + 0,560X_2$. Dari persamaan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta sebesar 17,520 diartikan bahwa jika variabel pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) tidak ada, maka telah terdapat nilai minat Kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 17,520 *point*.
- 2) Nilai koefisien regresi pengembangan karir (X_2) sebesar 0,560 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel kompetensi (X_1), dan lingkungan kerja (X_3) maka setiap perubahan 1 unit pada variabel pengembangan karir (X_2) akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,560 *point*.

Tabel 4.22
Hasil Pengujian Regresi Linier Sederhana Variabel Lingkungan Kerja (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.791	3.672		4.300	.000
	Lingkungan kerja (X_3)	.608	.096	.614	6.359	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel di atas, maka dapat diperoleh persamaan regresi $Y = 15,791 + 0,608X_3$. Dari persamaan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta sebesar 15,791 diartikan bahwa jika variabel lingkungan kerja (X_3) tidak ada, maka telah terdapat nilai kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 15,791 *point*.
- 2) Nilai koefisien regresi lingkungan kerja (X_3) sebesar 0,608 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel kompetensi (X_1), dan pengembangan karir (X_2) maka setiap perubahan 1 unit pada variabel lingkungan kerja (X_3) akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,608 *point*.

Tabel 4.23
Hasil Pengujian Regresi Berganda Variabel Kompetensi (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	6.547	3.784		1.730	.088
Kompetensi (X_1)	.245	.095	.262	2.584	.012
Pengembangan karir (X_2)	.263	.100	.291	2.639	.010
Lingkungan kerja (X_3)	.338	.102	.342	3.313	.002

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan hasil analisis perhitungan regresi pada tabel di atas, maka dapat diperoleh persamaan regresi $Y = 6,547 + 0,245X_1 + 0,263X_2 + 0,338X_3$. Dari persamaan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta sebesar 6,547 diartikan bahwa jika variabel kompetensi (X_1), pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) tidak ada maka telah terdapat nilai kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 6,547 *point*.

- 2) Nilai kompetensi (X_1) 0,245 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel pengembangan karir (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) maka setiap perubahan 1 unit pada variabel kompetensi (X_1) akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,245 *point*.
- 3) Nilai pengembangan karir (X_2) 0,365 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel kompetensi (X_1) dan lingkungan kerja (X_3), maka setiap perubahan 1 unit pada variabel pengembangan karir (X_2) akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,365 *point*.
- 4) Nilai lingkungan kerja (X_3) 0,338 diartikan apabila konstanta tetap dan tidak ada perubahan pada variabel kompetensi (X_1) dan pengembangan karir (X_2), maka setiap perubahan 1 unit pada variabel lingkungan kerja (X_3) akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,338 *point*.

b. Analisis Koefisien Korelasi (r).

Analisis koefisien korelasi dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengolahan data sebagai berikut:

Tabel 4.24
Hasil Analisis Koefisien Korelasi Secara Parsial Antara
Kompetensi(X_1) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
Correlations^b

		Kompetensi (X_1)	Kepuasan kerja karyawan (Y)
Kompetensi (X_1)	Pearson Correlation	1	.561**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.561**	1

karyawan (Y)	Sig. (2-tailed)	.000
--------------	-----------------	------

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

b. Listwise N=69

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,561 artinya kedua variabel memiliki tingkat pengaruh atau hubungan yang **sedang**.

Tabel 4.25
Hasil Analisis Koefisien Korelasi Secara Parsial Antara
Pengembangan karir (X2) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
(Y)
Correlations^b

		Pengembangan karir (X2)	Kepuasan kerja karyawan (Y)
Pengembangan karir (X2)	Pearson Correlation	1	.618**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kepuasan kerja karyawan (Y)	Pearson Correlation	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

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

b. Listwise N=69

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,618 artinya kedua variabel mempunyai tingkat pengaruh atau hubungan yang **kuat**.

Tabel 4.26
Hasil Analisis Koefisien Korelasi Secara Parsial Antara
Lingkungan Kerja (X3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
Correlations^b

		Lingkungan kerja (X3)	Kepuasan kerja karyawan (Y)
Lingkungan kerja (X3)	Pearson Correlation	1	.614**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kepuasan kerja karyawan (Y)	Pearson Correlation	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

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

b. Listwise N=69

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,614 artinya kedua variabel memiliki tingkat pengaruh atau hubungan yang **kuat**.

Tabel 4.27
Hasil Analisis Koefisien Korelasi Secara Simultan Antara
Kompetensi (X_1), Pengembangan karir (X_2) dan Lingkungan kerja
(X_3) Terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.515	2.463

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja (X_3), Kompetensi (X_1), Pengembangan karir (X_2)

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,732 artinya variabel kompetensi (X_1), pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) mempunyai tingkat hubungan yang **kuat** terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

c. Analisis Koefisien Determinasi (R Square).

Analisis koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui persentase kekuatan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan), dalam penelitian ini adalah variabel kompetensi (X_1), pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) baik secara parsial maupun secara simultan. Berikut ini hasil perhitungan koefisien determinasi yang diolah dengan program SPSS versi 24, sebagai berikut:

Tabel 4.28
Hasil Analisis Koefisien Determinasi Secara Parsial Antara
Kompetensi (X₁) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.315	.305	2.949

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X₁)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai *R-square* (koefisien determinasi) sebesar 0,315 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi (X₁) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 31,5% sedangkan sisanya sebesar 68,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 4.29
Hasil Analisis Koefisien Determinasi Secara Parsial Antara
Pengembangan Karir (X₂) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.373	2.801

a. Predictors: (Constant), Pengembangan karir (X₂)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,382 maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir (X₂) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 38,2% sedangkan sisanya sebesar 61,8% dipengaruhi faktor lain.

Tabel 4.30
Hasil Analisis Koefisien Determinasi Secara Parsial Antara
Lingkungan kerja (X₃) Terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.376	.367	2.814

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja (X₃)

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai *R-square* (koefisien determinasi) sebesar 0,376 maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja (X_3) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 37,6% sedangkan sisanya sebesar 62,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 4.31
Hasil Analisis Koefisien Determinasi Secara Simultan Antara
Variabel Kompetensi (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan
Lingkungan Kerja (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.515	2.463

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja (X_3), Kompetensi (X_1), Pengembangan karir (X_2)

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,536 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi (X_1), pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 53,6% sedangkan sisanya sebesar 46,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dilakukan penelitian.

d. Pengujian Hipotesis.

1) Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t).

Pengujian hipotesis variabel kompetensi (X_1), pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dilakukan dengan uji t (uji secara parsial). Dalam penelitian ini digunakan kriteria signifikansi 5% (0,05) dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} yaitu sebagai berikut:

(a) Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$: berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak

(b) Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$: berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima

Adapun untuk menentukan besarnya t_{tabel} dicari dengan menggunakan rumus berikut ini:

$$t_{tabel} = t_{\alpha, df} \text{ (Taraf Alpha x Degree of Freedom)}$$

α = taraf nyata 5%

$df = (n-2)$, maka diperoleh $(69-2) = 67$, maka $t_{tabel} = 1,996$

Kriteria dikatakan signifikan jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $p \text{ value} < Sig.0,05$.

(a) Pengaruh Kompetensi (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

Menentukan rumusan hipotesisnya adalah:

$H_0 : \rho_1 = 0$ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.

$H_1 : \rho_1 \neq 0$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.

Adapun hasil pengolahan data menggunakan program SPSS versi 24, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.32
Hasil Uji Hipotesis (Uji t) Variabel Kompetensi (X₁)
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	18.841	3.655		5.155	.000
Kompetensi (X ₁)	.524	.094	.561	5.554	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(5,554 > 1,996)$ Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai $p\text{ value} < Sig.0,05$ atau $(0,000 < 0,05)$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan

(b) Pengaruh Pengembangan karir (X₂) Terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y)

Menentukan rumusan hipotesisnya adalah:

$H_0 : \rho_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.

$H_1 : \rho_2 \neq 0$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.

Adapun hasil pengolahan data menggunakan program SPSS versi 24, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.33
Hasil Uji t Variabel Pengembangan Karir (X₂) Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	17.520	3.360		5.214	.000
Pengembangan karir (X ₂)	.560	.087	.618	6.438	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(6,438 > 1,996)$. Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai $p\text{ value} < Sig.0,05$ atau $(0,000 < 0,05)$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_2 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.

(c) Pengaruh Lingkungan Kerja (X₃) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Menentukan rumusan hipotesisnya adalah:

$H_0 : \rho_3 = 0$ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.

$H_1 : \rho_3 \neq 0$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.

Adapun hasil pengolahan data menggunakan program SPSS versi 24, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.34
Hasil Uji t Variabel Lingkungan Kerja (X3) Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	15.791	3.672		4.300	.000
Lingkungan kerja (X3)	.608	.096	.614	6.359	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(6,359 > 1,996)$. Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai $p\text{ value} < Sig.0,05$ atau $(0,000 < 0,05)$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_3 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

2) Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F).

Untuk pengujian pengaruh variabel kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan dilakukan dengan uji statistik F (uji simultan) dengan signifikansi 5%. Dalam penelitian ini digunakan kriteria signifikansi 5% (0,05) yaitu membandingkan antara nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut:

- (a) Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$: berarti H_0 diterima dan H_3 ditolak
- (b) Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$: berarti H_0 ditolak dan H_3 diterima

Untuk menentukan besarnya F_{tabel} dicari dengan ketentuan $df = (n-k-1)$, maka diperoleh $(69-3-1) = 65$, jadi $F_{tabel} = 2,510$

Kriteria dikatakan signifikan jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p\text{ value} < Sig.0,05$.

Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{1,2,3} = 0$ Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_4 : \rho_{1,2,3} \neq 0$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.35
Hasil Hipotesis (Uji F) Secara Simultan Antara Kompetensi (X1), Pengembangan Karir (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	456.400	3	152.133	25.068	.000 ^b
	Residual	394.470	65	6.069		
	Total	850.870	68			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja (X3), Kompetensi (X1), Pengembangan karir (X2)

Sumber: Data Primer diolah.

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau ($25,068 > 2,510$), hal ini juga diperkuat dengan $p\text{ value} < Sig.0,05$ atau ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_3 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pembahasan Deskriptif.

Pembahasan deskriptif, dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang diteliti.

a. Keadaan atau kriteria obyek yang diteliti berdasar pada variabel kompetensi (X_1).

Kompetensi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, dapat berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan

Keadaan atau kriteria secara keseluruhan untuk kuesioner variabel kompetensi (X_1) diperoleh rata-rata *score* 3.85 dengan kriteria baik. Dari keseluruhan pernyataan di atas, yang mendapatkan *rating score* paling rendah adalah pernyataan karyawan dapat berkomunikasi secara baik dengan pimpinan dimana hanya mencapai *score* 3,77.

b. Keadaan atau kriteria obyek yang diteliti berdasar pada variabel pengembangan karir (X_2).

Pengembangan karir merupakan kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal. Pengembangan

dilakukan dengan suatu upaya yang harus dilakukan agar rencana karier yang sudah dibuat membawa hasil secara optimal.

Keadaan atau kriteria secara keseluruhan untuk kuesioner variabel pengembangan karir (X2) diperoleh rata-rata *score* 3.84 dengan kriteria baik. Dari keseluruhan pernyataan di atas, yang mendapatkan *rating score* paling rendah adalah pernyataan selama ini perusahaan melakukan pendampingan bimbingan karier dengan baik. dimana hanya mencapai *score* 3,65.

c. Keadaan atau kriteria obyek yang diteliti berdasar pada variabel Lingkungan Kerja (X3).

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat.

Keadaan atau kriteria secara keseluruhan untuk kuesioner variabel lingkungan kerja (X3) diperoleh rata-rata *score* 3.82 dengan kriteria baik. Dari keseluruhan pernyataan di atas, yang mendapatkan *rating score* paling rendah adalah pernyataan perusahaan sudah memberikan pencahayaan yang cukup dimana hanya mencapai *score* 3,70.

d. Keadaan atau kriteria obyek yang diteliti berdasar pada variabel kepuasan kerja karyawan (Y).

Kepuasan kerja karyawan merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Dapat juga dimaknai sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Keadaan atau kriteria secara keseluruhan jawaban responden responden untuk kuesioner variabel kepuasan kerja karyawan (Y) diperoleh rata-rata *score* 3.83 dengan kriteria baik. Dari keseluruhan pernyataan di atas, yang mendapatkan *rating score* paling rendah adalah pernyataan gaji yang diberikan sesuai dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan dimana hanya mencapai *score* 3,72.

2. Pembahasan Verifikatif (Kuantitatif)

Pembahasan verifikatif dimaksudkan untuk membahas perihal pengaruh dan signifikansinya serta, pembahasan keterkaitan teori yang mendukung yang diselaraskan dengan hasil pengolahan data.

a. Pengaruh Kompetensi (X_1) Terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai persamaan regresi $Y = 18,841 + 0,524X_1$, koefisien korelasi sebesar 0,561 artinya kedua variabel mempunyai tingkat pengaruh yang **sedang**. Nilai determinasi atau kontribusi pengaruh kompetensi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,315 atau sebesar 31,5% sedangkan sisanya sebesar

68,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau $(5,554 > 1,996)$, hal ini diperkuat dengan *probability significancy* $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil statistik, diperoleh nilai persamaan regresi $Y = 17,520 + 0,560X_2$, koefisien korelasi sebesar 0,618 artinya kedua variabel mempunyai tingkat pengaruh yang **kuat**. Nilai determinasi atau kontribusi pengaruh pengembangan karir (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,382 atau sebesar 38,2% sedangkan sisanya sebesar 61,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau $(6,438 > 1,996)$, hal ini diperkuat dengan *probability significancy* $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_2 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil statistik, diperoleh nilai persamaan regresi $Y = 15,791 + 0,608X_3$, koefisien korelasi sebesar 0,614 artinya kedua variabel mempunyai tingkat pengaruh yang **sedang**. Nilai determinasi atau

kontribusi pengaruh lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,376 atau sebesar 37,6% sedangkan sisanya sebesar 62,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($6,398 > 1,996$), hal ini diperkuat dengan *probability significancy* $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_3 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

d. Pengaruh Kompetensi (X_1), Pengembangan karir (X_2) dan Lingkungan kerja (X_3) Secara Simultan Terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kompetensi (X_1), pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan diperoleh persamaan regresi $Y = 6,547 + 0,245X_1 + 0,263X_2 + 0,338X_3$. Nilai koefisien korelasi atau tingkat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat diperoleh sebesar 0,732 artinya memiliki memiliki pengaruh yang **kuat**. Nilai koefisien determinasi atau kontribusi pengaruh secara simultan sebesar 53,6% sedangkan sisanya sebesar 46,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau ($25,068 > 2,510$), hal tersebut juga diperkuat dengan *probability significancy* $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_4 diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara

simultan antara kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, dan dari hasil analisis serta pembahasan mengenai pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, sebagai berikut :

1. Kompetensi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan persamaan regresi $Y = 18,841 + 0,524X_1$, nilai koefisien korelasi sebesar 0,561 artinya kedua variabel memiliki pengaruh yang sedang dengan koefisien determinasi sebesar 31,5%. Uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau ($5,554 > 1,996$), hal ini diperkuat dengan *probability* signifikansi $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Pengembangan karir (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan persamaan regresi $Y = 17,520 + 0,560X_2$ nilai koefisien korelasi sebesar 0,618 artinya kedua memiliki pengaruh yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 38,2%. Uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau ($6,438 > 1,996$), hal ini diperkuat dengan *probability* signifikansi $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_2 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Lingkungan kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan persamaan regresi $Y = 15,791 + 0,608X_3$ nilai koefisien

korelasi sebesar 0,614 artinya kedua memiliki pengaruh yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 37,6%. Uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(6,398 > 1,996)$, hal ini diperkuat dengan *probability* signifikansi $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_3 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Kompetensi (X_1) pengembangan karir (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan persamaan regresi $Y = 6,547 + 0,245X_1 + 0,263X_2 + 0,338X_3$. Nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,732 artinya variabel bebas dengan variabel terikat memiliki pengaruh yang kuat dengan koefisien determinasi atau pengaruh secara simultan sebesar 53,6% sedangkan sisanya sebesar 46,4% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $(25,068 > 2,510)$, hal tersebut juga diperkuat dengan *probability* signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_4 diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kompetensi, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

B. Saran

1. Variabel kompetensi (X_1) pernyataan yang paling lemah adalah karyawan dapat berkomunikasi secara baik dengan pimpinan dimana hanya mencapai *score* 3,77. Untuk lebih baik lagi pimpinan harus membangun pola komunikasi yang efektif bagi karyawan.

2. Variabel pengembangan karir (X2), pernyataan yang paling lemah adalah perusahaan melakukan pendampingan bimbingan karier dengan baik. dimana hanya mencapai *score* 3,65. Untuk lebih baik lagi perusahaan harus melakukan penyuluhan dan bimbingan pada karyawan terkait arah perkembangan perusahaan sehingga memiliki pemahaman yang meningkat.
3. Variabel lingkungan kerja (X3), pernyataan yang paling lemah adalah perusahaan sudah memberikan pencahayaan yang cukup dimana hanya mencapai *score* 3,70. Untuk lebih baik lagi perusahaan harus meneta pencahayaan ruangan agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja.
4. Variabel kepuasan kerja karyawan (Y), pernyataan yang paling lemah adalah pernyataan gaji yang diberikan sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dimana hanya mencapai *score* 3,72. Untuk lebih baik lagi perusahaan harus segera menyelaraskan gaji karyawan yang disesuaikan dengan tingkat kesulitan dan kemampuan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Dharma,Surya (2013), *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori & Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Danang Sunyoto (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS (Center for Academic Publishing Service, Jakarta,.
- Fawzy, Azziza Gusta. (2012), *Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan terhadap Intensi Meninggalkan Organisasi pada PT. Marubeni Raya*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Fitriana, Yudha Rahayu. (2013). *Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan*, Trenggalek, Jawa Timur.
- Gary Dessler (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesembilan*, PT. INDEKS, Jakarta.
- Gomes (2005). *Organisasi dan Manajemen- Perilaku-Struktur-Proses*, terjemahan Djoerban Wahid, Erlangga, Jakarta.
- Handoko T. Hani, (2012), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu SP (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Henry Simamora (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Bandung.
- I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, GRAHA ILMU, Yogyakarta.
- Issa, Dua'a Abdul Rahim Mohammad. Fais Ahmad, dkk. 2013. "Job Satisfaction

- and Turnover Intention Based on Sales Person Standpoint”. Dalam *Middle-East Journal of Scientific Research*, Volume 14 No. 4 Hal. 525-531 Malaysia: IDOSI Publications.
- Kusbiantari, Dyah. (2013), *Upaya Menurunkan Turnover Melalui peningkatan Motivasi Intrinsik Pada Guru PAUD*, *Majalah Ilmiah Pawiyatan*, Volume XX No. 1. Hal 93-103 FIP IKIP Veteran Semarang. Semarang.
- Komarudin, Ahmad (2001), *Ensiklopedia Manajemen*, Edisi IX, Bumi Aksara, Jakarta.
- M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012.
- Manurung, M. T., Intan ratnawati. (2012). “Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan: Studi pada STIKES Widya Husada Semarang”. Dalam *Diponegoro Journal of Management*, Volume 1 No. 2 Hal 145-157 Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta
- Mathis, Robert L. Jackson, John H.(2001). *human resource management*, Salemba Empat. Jakarta.
- Nawawi, Hadari, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, cetakan keempat, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Nitisemito, Alek.S, (2010), *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurhendar, Siti. 2007. “ Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi (studi kasus pada CV. Aneka Ilmu semarang)”. Semarang.
- Qureshi, Muhammad Imran. Mehwish Iftikhar, dkk. (2013). “Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions:What We Know, What Should We Know”. Dalam *jurnal World Applied Sciences*, Volume 23 No. 6 Hal. 764-770 Pakistan.
- Riduwan, (2009), *Metode dan tehnik menyusun tesis*, Alfabeta, Bandung

- Robbins, Stephen. P. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Sadili Samsudin (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Sari, Riski Agustina. 2011. “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Tingkat Turnover Pegawai PT.Bank Danamon Cabang Palembang”. Dalam *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Universitas Bina Darma*, Volume 10 No.10 Hal. 1 -12 Palembang: Universitas Bina Darma.
- Sedarmayanti (2011), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Sinungan., Muchdarsyah (2005), *Pengukuran Kinerja Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sondang, P.Siagian (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sudarmanto.2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugeng Budiono (2003), *Bunga Rampai Hiperkes dan Keselamatan Kerja*, Universitas Dipenogoro, Semarang.
- Sugiyono (2015), *Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D*, Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi Arikunto (2006), *Manajemen Penelitian*, Edisi Revisi, Cetakan Ketujuh, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Kreatif: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, 6(1), 14-31.
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta. JENIUS, 1(2).
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Nadi Suwarna Bumi. Jurnal Semarak, 1(1).

- Surakhmad Winarno (2005), *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung.
- Susilo Martoyo (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Sjahmien Moellfi (2003), *Produktivitas kerja*, Papas Sinar Sinanti, Jakarta
- Teriyan, Arga (2017), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta Selatan, Skripsi, Universitas pamulang, Tangerang Selatan.
- Triton Prawira Budi (2006), *SPSS 13.0 Terapan, Riset Statistik Parametrik*, ANDI, Yogyakarta.
- Winardi, (2007). *Manajemen Supevisi*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.

LAMPIRAN

Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Kepada
Yth., Bapak / Ibu Responden
Di tempat

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Lia
Dosen : Manajemen, Universitas Pamulang

Bersama dengan surat ini mohon kepada Bapak/Ibu Responden untuk berkenan mengisi kuisisioner yang saya bagikan. kuisisioner tersebut saya gunakan untuk kepentingan penulisan penelitian dan tidak digunakan untuk kepentingan di luar kepentingan tersebut.

Demikian surat ini saya buat atas perhatian dan kerjasamanya saya mengucapkan Terima kasih .

Tangerang, Mei 2019
Hormat Saya,

Lia

A. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Bacalah setiap pertanyaan ini dengan teliti.
2. Jawablah semua pernyataan yang tersedia dengan jujur.
3. Pilihlah salah satu jawaban yang Anda anggap benar dan berilah tanda checklist (✓) pada kolom yang tersedia.
4. Jika ada pernyataan yang kurang dimengerti mohon bertanya kepada peneliti.
5. Mohon diperiksa kembali jawaban Anda apabila telah selesai menjawab pernyataan.

Pernyataan-pernyataan pada bagian ini hanya dijawab dengan jawaban :

Jawaban	Skor/Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

B. IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : ☐ Laki – laki ☐ Perempuan
2. Usia : ☐ 17-25 Tahun . ☐ 36-45 Tahun
☐ 26-35 Tahun ☐ Lebih dari 45 tahun
3. Pendidikan : ☐ SLTA ☐ S1
☐ Diploma ☐ S2
4. Lama Bekerja : ☐ < 2 Tahun ☐ 7-10 Tahun
☐ 3-6 Tahun ☐ > 10 Tahun

Daftar Pernyataan Variabel Kompetensi (X1)

NO	DAFTAR PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	1.Orientasi prestasi					
1	Karyawan memiliki prestasi dalam bidang pekerjaannya					
2	Menguasai metode pengembangan keilmuan dalam mata pekerjaan					
	2.Pemahaman hubungan antar pribadi					
3	Karyawan cukup dapat menjaga hubungan personal dengan sesama rekan kerja					
4	Karyawan dapat berkomunikasi secara baik dengan pimpinan					
	3.Kesadaran berorganisasi					
5	Karyawan memiliki kesadaran yang baik dalam menjaga perusahaan					
6	Perusahaan ini bagi Anda harus dijaga agar terus tumbuh dan berkembang					
	4.Keahlian teknis					
7	Karyawan memiliki cukup kemampuan teknis yang baik terkait pekerjaannya					
8	Karyawan dapat mengoptimalkan kemampuannya sesuai ilmunya					
	5.Keyakinan diri					
9	Anda merasa mampu melakukan pekerjaan dengan sempurna					
10	Pengetahuan saudara dapat diimplementasikan dalam pekerjaan					

Daftar Pernyataan Variabel Pengembangan Karir (X2)

NO	DAFTAR PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	1.Prestasi kerja					
1	Anda merasa cukup memiliki kemampuan dalam bekerja					
2	Anda mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
	2.Exposure					
3	Pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk diPengembangan Karir ke jabatan yang lebih baik					
4	Kesempatan bekerja diposisi yang lebih tinggi ada dalam perusahaan ini					
	3.Kesetiaan organisasi					
5	Karyawan memiliki rasa setia pada perusahaan					
6	Perusahaan menampung aspirasi karyawan sehingga merasa ikut memiliki					
	4.Mentor dan sponsor					
7	Selama ini perusahaan melakukan pendampingan bimbingan karier dengan baik.					
8	Pimpinan mendorong orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan dalam karirnya					
	5.Kesempatan untuk tumbuh					
9	Karyawan diberikan kesempatan dalam meningkatkan kemampuan pekerjaannya					
	6.Dukungan manajemen					
10	Para manajer mendorong program pengembangan karier bagi bawahannya					

Daftar Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja (X3)

NO	DAFTAR PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	1. Penerangan					
1	Saya merasa pencahayaan di ruangan masih kurang terang					
2	Perusahaan sudah memberikan pencahayaan yang cukup					
	2. Sirkulasi udara					
3	Di dalam ruangan sirkulasi udara sudah difasilitasi dengan baik					
	3. Privasi ruang kerja					
4	Saya mendapatkan fasilitas privasi ruang kerja yang memadai					
	4. Kebersihan					
5	Karyawan mampu menjaga kebersihan lingkungan					
	5. Penggunaan warna					
6	Warna dan sekat diruangan sudah cukup baik dan tidak mencolok					
	6. Peralatan kerja					
7	Peralatan penunjang pekerjaan sudah dicukupi dengan baik oleh perusahaan					
	7. Keamanan kerja					
8	Keamanan ditempat kerja cukup dapat diandalkan					
	8. Musik ditempat kerja					
9	Perusahaan membatasi suara musik yang keras yang dapat mengganggu pekerjaan					
	9. Hubungan sesama rekan kerja					
10	Hubungan antar rekan kerja dikantor selama ini cukup harmonis					

Daftar Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja (Y)

NO	DAFTAR PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	1. Pekerjaan itu sendiri					
1	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan bidang saya					
2	Pekerjaan Anda mampu membuat Anda berkembang					
3	Pekerjaan yang Anda lakukan menginspirasi untuk dapat berkembang					
	2. Gaji					
4	Gaji yang saya terima dari perusahaan dapat mencukupi kehidupan saya					
5	Gaji yang diberikan sesuai dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan					
6	Gaji yang Anda terima sudah layak sesuai dengan standar yang ditetapkan					
	3. Rekan kerja					
7	Rekan kerja diperusahaan ini sangat menyenangkan					
8	Rekan kerja sangat dapat diajak bekerjasama dalam bekerja					
	4. Kesempatan Pengembangan Karir					
9	Perusahaan memberikan kesempatan memPengembangan Karirkan karyawan yang berprestasi					
10	Kesempatan mendapat Pengembangan Karir jabatan dilakukan dengan transparan					

===== TERIMA KASIH =====

Data Jawaban Responden
Jawaban Responden Variabel Kompetensi (X1)

No Resp.	VARIABEL KOMPETENSI (X1)										JUMLAH
	KX1-1	KX1-2	KX1-3	KX1-4	KX1-5	KX1-6	KX1-7	KX1-8	KX1-9	KX1-10	
Resp.1	5	4	3	4	4	3	2	3	3	3	34
Resp.2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	33
Resp.3	4	2	4	3	4	4	4	5	4	3	37
Resp.4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
Resp.5	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	37
Resp.6	5	3	4	3	3	3	3	5	4	5	38
Resp.7	4	5	4	5	3	3	5	3	4	3	39
Resp.8	3	3	4	5	5	3	5	5	4	5	42
Resp.9	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	43
Resp.10	5	4	3	4	4	3	3	5	3	4	38
Resp.11	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	37
Resp.12	5	4	4	4	3	2	4	5	5	3	39
Resp.13	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	34
Resp.14	3	4	5	4	3	4	2	4	3	3	35
Resp.15	3	4	4	3	4	2	4	5	4	3	36
Resp.16	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
Resp.17	5	5	3	5	3	5	5	3	4	5	43
Resp.18	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	42
Resp.19	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	34
Resp.20	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	38
Resp.21	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	37
Resp.22	5	2	4	5	3	4	5	5	4	3	40
Resp.23	5	4	3	5	3	4	5	5	3	4	41
Resp.24	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
Resp.25	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	40
Resp.26	4	3	4	2	2	3	3	2	3	3	29
Resp.27	5	3	4	4	4	5	4	5	4	3	41
Resp.28	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	35
Resp.29	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
Resp.30	5	5	4	2	4	3	3	5	4	5	40
Resp.31	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	35
Resp.32	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	45
Resp.33	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
Resp.34	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	35
Resp.35	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	35
Resp.36	5	4	3	3	3	5	3	5	3	4	38
Resp.37	3	4	5	3	5	5	5	3	5	4	42
Resp.38	5	3	4	4	4	5	4	5	4	3	41
Resp.39	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	43
Resp.40	3	4	3	5	5	3	5	5	5	4	42

No Resp.	VARIABEL KOMPETENSI (X1)										JUMLAH
	KX1-1	KX1-2	KX1-3	KX1-4	KX1-5	KX1-6	KX1-7	KX1-8	KX1-9	KX1-10	
Resp.41	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	43
Resp.42	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	33
Resp.43	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
Resp.44	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	40
Resp.45	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	36
Resp.46	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
Resp.47	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	46
Resp.48	5	5	2	4	4	3	4	5	4	5	41
Resp.49	3	3	5	5	5	3	5	3	5	3	40
Resp.50	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	35
Resp.51	4	4	4	2	2	4	2	4	2	3	31
Resp.52	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37
Resp.53	5	3	3	3	3	5	3	5	3	4	37
Resp.54	3	4	3	3	5	5	5	3	5	4	40
Resp.55	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	38
Resp.56	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	44
Resp.57	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	46
Resp.58	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	44
Resp.59	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	36
Resp.60	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36
Resp.61	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
Resp.62	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	35
Resp.63	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	41
Resp.64	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	47
Resp.65	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	44
Resp.66	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	36
Resp.67	3	3	4	5	3	4	2	3	4	5	36
Resp.68	3	3	5	3	3	2	5	4	4	3	35
Resp.69	3	4	2	3	4	3	2	4	4	4	33
JML	275	268	260	260	262	260	263	280	267	263	2658

Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karir (X2)

No Resp.	VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (X2)										JUMLAH
	KX2-1	KX2-2	KX2-3	KX2-4	KX2-5	KX2-6	KX2-7	KX2-8	KX2-9	KX2-10	
Resp.1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	36
Resp.2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	33
Resp.3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	39
Resp.4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	40
Resp.5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	36
Resp.6	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
Resp.7	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	34
Resp.8	3	4	3	4	4	3	5	5	3	4	38
Resp.9	4	4	4	4	3	4	5	5	3	3	39
Resp.10	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	35
Resp.11	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
Resp.12	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	40
Resp.13	4	5	4	5	3	3	5	3	4	3	39
Resp.14	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	43
Resp.15	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	42
Resp.16	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	35
Resp.17	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	33
Resp.18	3	4	3	5	4	4	5	5	3	4	40
Resp.19	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	32
Resp.20	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42
Resp.21	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	40
Resp.22	5	4	4	2	4	4	5	5	5	4	42
Resp.23	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	44
Resp.24	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	36
Resp.25	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	33
Resp.26	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	32
Resp.27	4	4	4	5	5	4	5	5	2	4	42
Resp.28	3	5	3	4	2	5	5	5	4	3	39
Resp.29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	40
Resp.30	3	4	3	5	3	4	3	3	3	5	36
Resp.31	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	36
Resp.32	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
Resp.33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
Resp.34	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
Resp.35	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	35
Resp.36	3	3	5	5	3	5	3	4	3	3	37
Resp.37	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	46
Resp.38	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	43
Resp.39	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	43
Resp.40	5	5	4	3	5	4	3	4	5	5	43

No Resp.	VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (X2)										JUMLAH
	KX2-1	KX2-2	KX2-3	KX2-4	KX2-5	KX2-6	KX2-7	KX2-8	KX2-9	KX2-10	
Resp.41	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	43
Resp.42	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	34
Resp.43	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	34
Resp.44	1	4	4	4	4	4	3	3	4	2	33
Resp.45	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	39
Resp.46	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
Resp.47	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	44
Resp.48	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	39
Resp.49	5	3	3	3	5	3	3	4	5	5	39
Resp.50	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
Resp.51	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
Resp.52	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	35
Resp.53	3	3	5	5	3	5	3	4	3	3	37
Resp.54	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	46
Resp.55	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	43
Resp.56	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	43
Resp.57	5	5	4	3	5	4	3	4	5	5	43
Resp.58	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	43
Resp.59	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	34
Resp.60	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	34
Resp.61	1	4	4	4	4	4	3	3	4	2	33
Resp.62	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	39
Resp.63	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
Resp.64	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	44
Resp.65	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	39
Resp.66	5	3	3	3	5	3	3	4	5	5	39
Resp.67	4	3	3	4	3	3	2	4	4	2	32
Resp.68	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	32
Resp.69	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	40
JML	267	266	272	268	258	284	252	265	259	261	2652

Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja (X3)

No Resp.	VARIABEL LINGKUNGAN KERJA (X3)										JUMLAH
	KX3-1	KX3-2	KX3-3	KX3-4	KX3-5	KX3-6	KX3-7	KX3-8	KX3-9	KX3-10	
Resp.1	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	36
Resp.2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	34
Resp.3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	34
Resp.4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
Resp.5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	36
Resp.6	5	4	2	3	3	3	5	3	3	3	34
Resp.7	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	41
Resp.8	5	3	3	3	5	4	3	5	5	4	40
Resp.9	4	4	3	2	5	4	4	3	3	3	35
Resp.10	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	36
Resp.11	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	43
Resp.12	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38
Resp.13	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
Resp.14	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	45
Resp.15	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
Resp.16	3	3	5	4	4	3	2	3	3	3	33
Resp.17	5	5	3	5	3	2	5	3	3	3	37
Resp.18	2	5	3	5	5	3	3	3	3	3	35
Resp.19	3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	34
Resp.20	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	39
Resp.21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
Resp.22	4	4	4	3	5	3	4	5	5	4	41
Resp.23	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	43
Resp.24	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	37
Resp.25	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	37
Resp.26	5	2	2	3	3	5	4	3	3	5	35
Resp.27	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	38
Resp.28	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
Resp.29	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	44
Resp.30	5	5	3	5	5	3	5	3	3	4	41
Resp.31	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	34
Resp.32	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	45
Resp.33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
Resp.34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
Resp.35	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	36
Resp.36	3	3	4	5	4	4	3	5	5	5	41
Resp.37	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	42
Resp.38	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	42
Resp.39	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	44
Resp.40	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	39

No Resp.	VARIABEL LINGKUNGAN KERJA (X3)										JUMLAH
	KX3-1	KX3-2	KX3-3	KX3-4	KX3-5	KX3-6	KX3-7	KX3-8	KX3-9	KX3-10	
Resp.41	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	40
Resp.42	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	38
Resp.43	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	38
Resp.44	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	35
Resp.45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Resp.46	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
Resp.47	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	45
Resp.48	3	3	4	3	5	4	2	2	2	4	32
Resp.49	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	32
Resp.50	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
Resp.51	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
Resp.52	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	36
Resp.53	3	3	4	5	4	4	3	5	5	5	41
Resp.54	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	42
Resp.55	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	42
Resp.56	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	44
Resp.57	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	39
Resp.58	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	40
Resp.59	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	38
Resp.60	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	34
Resp.61	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	35
Resp.62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Resp.63	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
Resp.64	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	45
Resp.65	3	3	4	3	5	4	2	2	2	4	32
Resp.66	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	33
Resp.67	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5	39
Resp.68	3	3	4	4	4	2	4	4	4	5	37
Resp.69	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38
JML	260	255	259	267	272	270	268	265	265	260	2641

Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

No Resp.	VARIABEL KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y)										JUMLAH
	KY-1	KY-2	KY-3	KY-4	KY-5	KY-6	KY-7	KY-8	KY-9	KY-10	
Resp.1	5	3	5	3	3	5	4	3	4	5	40
Resp.2	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	37
Resp.3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	37
Resp.4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
Resp.5	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	37
Resp.6	5	3	4	3	3	3	3	5	4	5	38
Resp.7	4	5	4	5	3	3	5	3	4	3	39
Resp.8	3	3	4	5	5	3	5	5	4	5	42
Resp.9	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	42
Resp.10	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	34
Resp.11	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	39
Resp.12	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	40
Resp.13	4	5	4	5	3	3	5	3	4	3	39
Resp.14	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	43
Resp.15	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	42
Resp.16	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	35
Resp.17	5	5	3	5	3	5	5	3	4	5	43
Resp.18	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	42
Resp.19	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	34
Resp.20	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	44
Resp.21	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
Resp.22	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	41
Resp.23	4	5	3	5	3	4	5	4	4	4	41
Resp.24	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
Resp.25	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	35
Resp.26	5	3	3	3	3	5	3	5	3	5	38
Resp.27	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	43
Resp.28	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	32
Resp.29	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	44
Resp.30	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	45
Resp.31	4	2	5	3	3	4	3	4	4	4	36
Resp.32	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	41
Resp.33	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
Resp.34	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	36
Resp.35	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	35
Resp.36	3	5	5	5	5	3	5	3	4	3	41
Resp.37	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	45
Resp.38	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	45
Resp.39	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	41
Resp.40	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	41

No Resp.	VARIABEL KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y)										JUMLAH
	KY-1	KY-2	KY-3	KY-4	KY-5	KY-6	KY-7	KY-8	KY-9	KY-10	
Resp.41	5	4	4	4	4	5	4	3	3	5	41
Resp.42	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35
Resp.43	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	34
Resp.44	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	36
Resp.45	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	39
Resp.46	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	40
Resp.47	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	46
Resp.48	5	3	5	5	3	4	5	3	3	4	40
Resp.49	5	3	3	3	3	5	3	3	4	5	37
Resp.50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Resp.51	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
Resp.52	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	36
Resp.53	5	3	3	3	3	5	3	5	3	4	37
Resp.54	3	4	3	3	5	5	5	3	5	4	40
Resp.55	3	4	4	4	3	5	4	3	5	4	39
Resp.56	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42
Resp.57	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	47
Resp.58	4	3	5	4	3	3	5	3	3	4	37
Resp.59	5	3	3	3	4	4	3	3	4	5	37
Resp.60	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
Resp.61	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	36
Resp.62	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
Resp.63	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	41
Resp.64	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	45
Resp.65	4	3	3	3	5	3	3	4	3	4	35
Resp.66	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	32
Resp.67	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	36
Resp.68	3	3	5	3	3	4	5	4	4	3	37
Resp.69	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38
JML	275	264	262	275	257	274	280	261	267	279	2694

Pengujian Instrumen

Uji Validitas Variabel Kompetensi (X1)

Correlations ^c												
		KX1-1	KX1-2	KX1-3	KX1-4	KX1-5	KX1-6	KX1-7	KX1-8	KX1-9	KX1-10	Total (X1)
KX1-1	Pearson	1	0.218	0.036	0.061	-0.172	0.214	-0.068	.346**	-0.203	0.212	.356**
	Sig. (2-tailed)		0.073	0.766	0.621	0.159	0.077	0.578	0.004	0.095	0.081	0.003
KX1-2	Pearson	0.218	1	-0.110	0.148	0.115	0.172	0.082	0.130	-0.029	.542**	.458**
	Sig. (2-tailed)	0.073		0.367	0.224	0.347	0.156	0.501	0.288	0.815	0.000	0.000
KX1-3	Pearson	0.036	-0.110	1	0.006	0.149	0.047	0.119	-0.041	.275*	0.000	.329**
	Sig. (2-tailed)	0.766	0.367		0.962	0.221	0.704	0.331	0.735	0.022	0.998	0.006
KX1-4	Pearson	0.061	0.148	0.006	1	.276*	0.049	.464**	0.190	0.194	0.165	.543**
	Sig. (2-tailed)	0.621	0.224	0.962		0.022	0.686	0.000	0.118	0.110	0.175	0.000
KX1-5	Pearson	-0.172	0.115	0.149	.276*	1	-0.053	.421**	0.088	.619**	0.189	.539**
	Sig. (2-tailed)	0.159	0.347	0.221	0.022		0.667	0.000	0.471	0.000	0.119	0.000
KX1-6	Pearson	0.214	0.172	0.047	0.049	-0.053	1	0.021	0.126	-0.051	0.236	.378**
	Sig. (2-tailed)	0.077	0.156	0.704	0.686	0.667		0.865	0.302	0.676	0.051	0.001
KX1-7	Pearson	-0.068	0.082	0.119	.464**	.421**	0.021	1	0.119	.511**	0.082	.583**
	Sig. (2-tailed)	0.578	0.501	0.331	0.000	0.000	0.865		0.328	0.000	0.503	0.000
KX1-8	Pearson	.346**	0.130	-0.041	0.190	0.088	0.126	0.119	1	0.037	0.227	.477**
	Sig. (2-tailed)	0.004	0.288	0.735	0.118	0.471	0.302	0.328		0.764	0.060	0.000
KX1-9	Pearson	-0.203	-0.029	.275*	0.194	.619**	-0.051	.511**	0.037	1	0.170	.517**
	Sig. (2-tailed)	0.095	0.815	0.022	0.110	0.000	0.676	0.000	0.764		0.163	0.000
KX1-10	Pearson	0.212	.542**	0.000	0.165	0.189	0.236	0.082	0.227	0.170	1	.577**
	Sig. (2-tailed)	0.081	0.000	0.998	0.175	0.119	0.051	0.503	0.060	0.163		0.000
Total (X1)	Pearson	.356**	.458**	.329**	.543**	.539**	.378**	.583**	.477**	.517**	.577**	1
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	0.006	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	

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

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

c. Listwise N=69

Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X2)

		Correlations ^c										
		KX2-1	KX2-2	KX2-3	KX2-4	KX2-5	KX2-6	KX2-7	KX2-8	KX2-9	KX2-10	Total (X2)
KX2-1	Pearson	1	0.204	-0.036	-.254*	.344**	-0.083	0.091	0.088	.393**	.552**	.450**
	Sig. (2-tailed)		0.092	0.772	0.035	0.004	0.499	0.459	0.471	0.001	0.000	0.000
KX2-2	Pearson	0.204	1	0.107	-0.005	.358**	.305*	.329**	0.080	.384**	.347**	.560**
	Sig. (2-tailed)	0.092		0.382	0.968	0.003	0.011	0.006	0.516	0.001	0.004	0.000
KX2-3	Pearson	-0.036	0.107	1	0.178	-0.001	.472**	-0.009	0.035	0.051	-0.046	.330**
	Sig. (2-tailed)	0.772	0.382		0.144	0.993	0.000	0.939	0.778	0.675	0.708	0.006
KX2-4	Pearson	-.254*	-0.005	0.178	1	0.116	0.139	.359**	.293*	-0.049	-0.090	.333**
	Sig. (2-tailed)	0.035	0.968	0.144		0.341	0.254	0.002	0.015	0.686	0.460	0.005
KX2-5	Pearson	.344**	.358**	-0.001	0.116	1	-0.055	.283*	.309**	.604**	.669**	.700**
	Sig. (2-tailed)	0.004	0.003	0.993	0.341		0.652	0.018	0.010	0.000	0.000	0.000
KX2-6	Pearson	-0.083	.305*	.472**	0.139	-0.055	1	0.166	0.130	0.091	0.051	.395**
	Sig. (2-tailed)	0.499	0.011	0.000	0.254	0.652		0.172	0.287	0.458	0.676	0.001
KX2-7	Pearson	0.091	.329**	-0.009	.359**	.283*	0.166	1	.639**	0.181	.240*	.628**
	Sig. (2-tailed)	0.459	0.006	0.939	0.002	0.018	0.172		0.000	0.137	0.047	0.000
KX2-8	Pearson	0.088	0.080	0.035	.293*	.309**	0.130	.639**	1	0.224	0.224	.584**
	Sig. (2-tailed)	0.471	0.516	0.778	0.015	0.010	0.287	0.000		0.064	0.065	0.000
KX2-9	Pearson	.393**	.384**	0.051	-0.049	.604**	0.091	0.181	0.224	1	.426**	.626*
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.001	0.675	0.686	0.000	0.458	0.137	0.064		0.000	0.000
KX2-10	Pearson	.552**	.347**	-0.046	-0.090	.669**	0.051	.240*	0.224	.426**	1	.648**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.004	0.708	0.460	0.000	0.676	0.047	0.065	0.000		0.000
Total (X2)	Pearson	.450**	.560**	.330**	.333**	.700**	.395**	.628**	.584**	.626**	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.006	0.005	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
c. Listwise N=69												

Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X3)

Correlations ^c												
		KX3-1	KX3-2	KX3-3	KX3-4	KX3-5	KX3-6	KX3-7	KX3-8	KX3-9	KX3-10	Total (X3)
KX3-1	Pearson	1	.446**	0.172	-0.025	-0.142	-0.037	.355**	0.011	0.011	-0.063	.371**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.158	0.840	0.244	0.764	0.003	0.927	0.927	0.608	0.002
KX3-2	Pearson	.446**	1	0.233	.317**	0.024	-0.078	0.235	-0.009	-0.009	-0.143	.425**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.054	0.008	0.847	0.522	0.051	0.940	0.940	0.243	0.000
KX3-3	Pearson	0.172	0.233	1	0.229	0.133	-0.075	0.028	0.066	0.066	-0.051	.359**
	Sig. (2-tailed)	0.158	0.054		0.059	0.278	0.540	0.822	0.591	0.591	0.675	0.002
KX3-4	Pearson	-0.025	.317**	0.229	1	0.198	-0.068	0.107	.498**	.498**	0.211	.645**
	Sig. (2-tailed)	0.840	0.008	0.059		0.103	0.581	0.383	0.000	0.000	0.082	0.000
KX3-5	Pearson	-0.142	0.024	0.133	0.198	1	-0.041	-0.095	0.157	0.157	0.137	.299*
	Sig. (2-tailed)	0.244	0.847	0.278	0.103		0.735	0.440	0.198	0.198	0.263	0.012
KX3-6	Pearson	-0.037	-0.078	-0.075	-0.068	-0.041	1	0.008	0.108	0.108	.360**	.272*
	Sig. (2-tailed)	0.764	0.522	0.540	0.581	0.735		0.951	0.375	0.375	0.002	0.024
KX3-7	Pearson	.355**	0.235	0.028	0.107	-0.095	0.008	1	0.089	0.089	0.025	.411**
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.051	0.822	0.383	0.440	0.951		0.469	0.469	0.838	0.000
KX3-8	Pearson	0.011	-0.009	0.066	.498**	0.157	0.108	0.089	1	1.000**	.339**	.705**
	Sig. (2-tailed)	0.927	0.940	0.591	0.000	0.198	0.375	0.469		0.000	0.004	0.000
KX3-9	Pearson	0.011	-0.009	0.066	.498**	0.157	0.108	0.089	1.000**	1	.339**	.705**
	Sig. (2-tailed)	0.927	0.940	0.591	0.000	0.198	0.375	0.469	0.000		0.004	0.000
KX3-10	Pearson	-0.063	-0.143	-0.051	0.211	0.137	.360**	0.025	.339**	.339**	1	.476**
	Sig. (2-tailed)	0.608	0.243	0.675	0.082	0.263	0.002	0.838	0.004	0.004		0.000
Total (X3)	Pearson	.371**	.425**	.359**	.645**	.299*	.272*	.411**	.705**	.705**	.476**	1
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000	0.002	0.000	0.012	0.024	0.000	0.000	0.000	0.000	

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

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

c. Listwise N=69

Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

		Correlations ^c										
		KY-1	KY-2	KY-3	KY-4	KY-5	KY-6	KY-7	KY-8	KY-9	KY-10	Total (Y)
KY-1	Pearson	1	-0.094	0.054	0.000	-0.207	.544**	-0.086	0.218	-0.181	.658**	.330**
	Sig. (2-tailed)		0.441	0.660	0.997	0.088	0.000	0.484	0.071	0.137	0.000	0.006
KY-2	Pearson	-0.094	1	-0.035	.526**	.313**	0.072	.437**	0.010	0.182	-0.170	.511**
	Sig. (2-tailed)	0.441		0.778	0.000	0.009	0.554	0.000	0.934	0.134	0.163	0.000
KY-3	Pearson	0.054	-0.035	1	.251*	0.095	0.016	0.184	0.025	.262*	0.019	.404**
	Sig. (2-tailed)	0.660	0.778		0.038	0.435	0.894	0.130	0.839	0.030	0.877	0.001
KY-4	Pearson	0.000	.526**	.251*	1	.369**	-0.027	.542**	0.119	.242*	0.031	.680**
	Sig. (2-tailed)	0.997	0.000	0.038		0.002	0.825	0.000	0.329	0.045	0.799	0.000
KY-5	Pearson	-0.207	.313**	0.095	.369**	1	-0.067	.293*	0.195	0.177	0.024	.501**
	Sig. (2-tailed)	0.088	0.009	0.435	0.002		0.586	0.015	0.109	0.147	0.842	0.000
KY-6	Pearson	.544**	0.072	0.016	-0.027	-0.067	1	-0.077	0.165	0.186	.535**	.431**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.554	0.894	0.825	0.586		0.529	0.176	0.126	0.000	0.000
KY-7	Pearson	-0.086	.437**	0.184	.542**	.293*	-0.077	1	0.047	0.236	-0.005	.579**
	Sig. (2-tailed)	0.484	0.000	0.130	0.000	0.015	0.529		0.700	0.051	0.966	0.000
KY-8	Pearson	0.218	0.010	0.025	0.119	0.195	0.165	0.047	1	-0.029	.391**	.428**
	Sig. (2-tailed)	0.071	0.934	0.839	0.329	0.109	0.176	0.700		0.811	0.001	0.000
KY-9	Pearson	-0.181	0.182	.262*	.242*	0.177	0.186	0.236	-0.029	1	0.088	.448*
	Sig. (2-tailed)	0.137	0.134	0.030	0.045	0.147	0.126	0.051	0.811		0.473	0.000
KY-10	Pearson	.658**	-0.170	0.019	0.031	0.024	.535**	-0.005	.391**	0.088	1	.467**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.163	0.877	0.799	0.842	0.000	0.966	0.001	0.473		0.000
Total (Y)	Pearson	.330**	.511**	.404**	.680**	.501**	.431**	.579**	.428**	.448**	.467**	1
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

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

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

c. Listwise N=69

Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.613	10

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.705	10

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.611	10

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.632	10

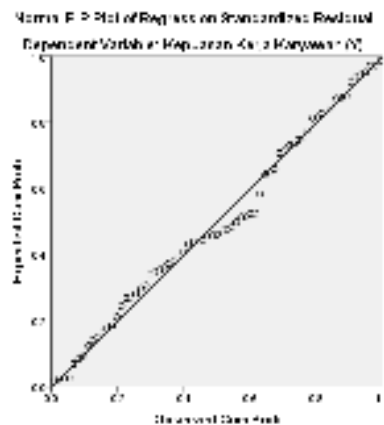
Pengujian Kelayakan Data (Uji Asumsi Klasik)

Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	.081	69	.200 [*]	.986	69	.647

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.547	3.784		1.730	.088		
Kompetensi (X1)	.245	.095	.262	2.584	.012	.694	1.442
Pengembangan Karir (X2)	.263	.100	.291	2.639	.010	.588	1.699
Lingkungan Kerja (X3)	.338	.102	.342	3.313	.002	.671	1.491

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.732 ^a	.536	.515	2.463	1.774

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Kompetensi (X1), Pengembangan Karir (X2)

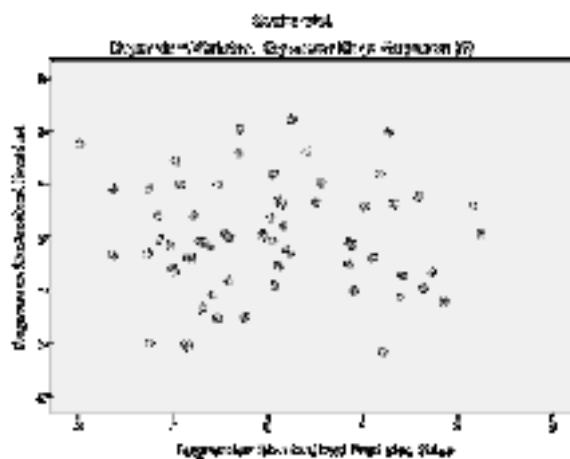
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.217	2.102		2.007	.049
	Kompetensi (X1)	.052	.053	.143	.993	.325
	Pengembangan Karir (X2)	-.088	.055	-.248	-1.586	.118
	Lingkungan Kerja (X3)	-.030	.057	-.077	-.527	.600

a. Dependent Variable: RES2



Uji Statistik

Analisis Regresi dan Uji Hipotesis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.841	3.655		5.155	.000
	Kompetensi (X1)	.524	.094	.561	5.554	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.520	3.360		5.214	.000
	Pengembangan Karir (X2)	.560	.087	.618	6.438	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.791	3.672		4.300	.000
	Lingkungan Kerja (X3)	.608	.096	.614	6.359	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.547	3.784		1.730	.088
	Kompetensi (X1)	.245	.095	.262	2.584	.012
	Pengembangan Karir (X2)	.263	.100	.291	2.639	.010
	Lingkungan Kerja (X3)	.338	.102	.342	3.313	.002

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	456.400	3	152.133	25.068	.000 ^b
	Residual	394.470	65	6.069		
	Total	850.870	68			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Kompetensi (X1), Pengembangan Karir (X2)

Hasil Analisis Koefisien Korelasi

Correlations^b

		Kompetensi (X1)	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
Kompetensi (X1)	Pearson Correlation	1	.561**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.561**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

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

b. Listwise N=69

Correlations^b

		Pengembangan Karir (X2)	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
Pengembangan Karir (X2)	Pearson Correlation	1	.618**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

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

b. Listwise N=69

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.515	2.463

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Kompetensi (X1), Pengembangan Karir (X2)

Correlations^b

		Lingkungan Kerja (X3)	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
Lingkungan Kerja (X3)	Pearson Correlation	1	.614**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

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

b. Listwise N=69

Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.315	.305	2.949

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.373	2.801

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.376	.367	2.814

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.515	2.463

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Kompetensi (X1), Pengembangan Karir (X2)

Tabel r

**Tabel r Product Moment
Pada Sig 0,05**

N	r	N	r	N	R	N	r	N	r	N	r
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.950	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.210	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.150	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.150	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.170	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.170	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.200	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.250	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.240	105	0.190	145	0.162	185	0.144	225	0.130
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.130
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.130
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.160	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.160	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.230	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.140	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.140	235	0.127
36	0.320	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.180	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.220	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

Tabel t

NILAI-NILAI DALAM DISTRIBUSI t							
d.f.							
Uji dua sisi	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002
Uji satu sisi	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
1	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	318.309
2	0.816	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327
3	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215
4	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173
5	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893
6	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208
7	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785
8	0.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501
9	0.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297
10	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144
11	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025
12	0.695	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930
13	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852
14	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787
15	0.691	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733
16	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686
17	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646
18	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610
19	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579
20	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552
21	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527
22	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505
23	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485
24	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467
25	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450
26	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435
27	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421
28	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408
29	0.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396
30	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385
31	0.682	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744	3.375
32	0.682	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	3.365
33	0.682	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733	3.356
34	0.682	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	3.348
35	0.682	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724	3.340
36	0.681	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	3.333
37	0.681	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715	3.326
38	0.681	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	3.319
39	0.681	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708	3.313
40	0.681	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307
41	0.681	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701	3.301
42	0.680	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698	3.296
43	0.680	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695	3.291
44	0.680	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692	3.286
45	0.680	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690	3.281
46	0.680	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687	3.277
47	0.680	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685	3.273
48	0.680	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682	3.269
49	0.680	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680	3.265
50	0.679	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	3.261
51	0.679	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676	3.258
52	0.679	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674	3.255
53	0.679	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672	3.251
54	0.679	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670	3.248
55	0.679	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668	3.245
56	0.679	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667	3.242
57	0.679	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665	3.239
58	0.679	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	3.237
59	0.679	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662	3.234
60	0.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232

NILAI-NILAI DALAM DISTRIBUSI t							
d.f.							
Uji dua sisi	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002
Uji satu sisi	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
61	0.679	1.296	1.670	2.000	2.389	2.659	3.229
62	0.678	1.295	1.670	1.999	2.388	2.657	3.227
63	0.678	1.295	1.669	1.998	2.387	2.656	3.225
64	0.678	1.295	1.669	1.998	2.386	2.655	3.223
65	0.678	1.295	1.669	1.997	2.385	2.654	3.220
66	0.678	1.295	1.668	1.997	2.384	2.652	3.218
67	0.678	1.294	1.668	1.996	2.383	2.651	3.216
68	0.678	1.294	1.668	1.995	2.382	2.650	3.214
69	0.678	1.294	1.667	1.995	2.382	2.649	3.213
70	0.678	1.294	1.667	1.994	2.381	2.648	3.211
71	0.678	1.294	1.667	1.994	2.380	2.647	3.209
72	0.678	1.293	1.666	1.993	2.379	2.646	3.207
73	0.678	1.293	1.666	1.993	2.379	2.645	3.206
74	0.678	1.293	1.666	1.993	2.378	2.644	3.204
75	0.678	1.293	1.665	1.992	2.377	2.643	3.202
76	0.678	1.293	1.665	1.992	2.376	2.642	3.201
77	0.678	1.293	1.665	1.991	2.376	2.641	3.199
78	0.678	1.292	1.665	1.991	2.375	2.640	3.198
79	0.678	1.292	1.664	1.990	2.374	2.640	3.197
80	0.678	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195
81	0.678	1.292	1.664	1.990	2.373	2.638	3.194
82	0.677	1.292	1.664	1.989	2.373	2.637	3.193
83	0.677	1.292	1.663	1.989	2.372	2.636	3.191
84	0.677	1.292	1.663	1.989	2.372	2.636	3.190
85	0.677	1.292	1.663	1.988	2.371	2.635	3.189
86	0.677	1.291	1.663	1.988	2.370	2.634	3.188
87	0.677	1.291	1.663	1.988	2.370	2.634	3.187
88	0.677	1.291	1.662	1.987	2.369	2.633	3.185
89	0.677	1.291	1.662	1.987	2.369	2.632	3.184
90	0.677	1.291	1.662	1.987	2.368	2.632	3.183
91	0.677	1.291	1.662	1.986	2.368	2.631	3.182
92	0.677	1.291	1.662	1.986	2.368	2.630	3.181
93	0.677	1.291	1.661	1.986	2.367	2.630	3.180
94	0.677	1.291	1.661	1.986	2.367	2.629	3.179
95	0.677	1.291	1.661	1.985	2.366	2.629	3.178
96	0.677	1.290	1.661	1.985	2.366	2.628	3.177
97	0.677	1.290	1.661	1.985	2.365	2.627	3.176
98	0.677	1.290	1.661	1.984	2.365	2.627	3.175
99	0.677	1.290	1.660	1.984	2.365	2.626	3.175
100	0.677	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174
101	0.677	1.290	1.660	1.984	2.364	2.625	3.173
102	0.677	1.290	1.660	1.983	2.363	2.625	3.172
103	0.677	1.290	1.660	1.983	2.363	2.624	3.171
104	0.677	1.290	1.660	1.983	2.363	2.624	3.170
105	0.677	1.290	1.659	1.983	2.362	2.623	3.170
106	0.677	1.290	1.659	1.983	2.362	2.623	3.169
107	0.677	1.290	1.659	1.982	2.362	2.623	3.168
108	0.677	1.289	1.659	1.982	2.361	2.622	3.167
109	0.677	1.289	1.659	1.982	2.361	2.622	3.167
110	0.677	1.289	1.659	1.982	2.361	2.621	3.166
111	0.677	1.289	1.659	1.982	2.360	2.621	3.165
112	0.677	1.289	1.659	1.981	2.360	2.620	3.165
113	0.677	1.289	1.658	1.981	2.360	2.620	3.164
114	0.677	1.289	1.658	1.981	2.360	2.620	3.163
115	0.677	1.289	1.658	1.981	2.359	2.619	3.163
116	0.677	1.289	1.658	1.981	2.359	2.619	3.162
117	0.677	1.289	1.658	1.980	2.359	2.619	3.161
118	0.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.618	3.161
119	0.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.618	3.160
120	0.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.160

Tabel F
Titik Persentase Distribusi F
Untuk Probabilitas = 0,05

df untuk penyebut (N ₂)	df untuk penyebut (N ₁)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	19.100	19.900	21.600	22.500	23.000	23.400	23.700	23.900	24.100	24.220
2	18.510	19.000	19.160	19.250	19.300	19.330	19.350	19.370	19.380	19.400
3	10.130	9.550	9.280	9.120	9.010	8.940	8.890	8.850	8.810	8.790
4	7.710	6.940	6.590	6.390	6.260	6.160	6.090	6.040	6.000	5.960
5	6.610	5.790	5.410	5.190	5.050	4.950	4.880	4.820	4.770	4.740
6	5.990	5.140	4.760	4.530	4.390	4.280	4.210	4.150	4.100	4.060
7	5.590	4.740	4.350	4.120	3.970	3.870	3.790	3.730	3.680	3.640
8	5.320	4.460	4.070	3.840	3.690	3.580	3.500	3.440	3.390	3.350
9	5.120	4.260	3.860	3.630	3.480	3.370	3.290	3.230	3.180	3.140
10	4.960	4.100	3.710	3.480	3.330	3.220	3.140	3.070	3.020	2.980
11	4.840	3.980	3.590	3.360	3.200	3.090	3.010	2.950	2.900	2.850
12	4.750	3.890	3.490	3.260	3.110	3.000	2.910	2.850	2.800	2.750
13	4.670	3.810	3.410	3.180	3.030	2.920	2.830	2.770	2.710	2.670
14	4.600	3.740	3.340	3.110	2.960	2.850	2.760	2.700	2.650	2.600
15	4.540	3.680	3.290	3.060	2.900	2.790	2.710	2.640	2.590	2.540
16	4.490	3.630	3.240	3.010	2.850	2.740	2.660	2.590	2.540	2.490
17	4.450	3.590	3.200	2.960	2.810	2.700	2.610	2.550	2.490	2.450
18	4.410	3.550	3.160	2.930	2.770	2.660	2.580	2.510	2.460	2.410
19	4.380	3.520	3.130	2.900	2.740	2.630	2.540	2.480	2.420	2.380
20	4.350	3.490	3.100	2.870	2.710	2.600	2.510	2.450	2.390	2.350
21	4.320	3.470	3.070	2.840	2.680	2.570	2.490	2.420	2.370	2.320
22	4.300	3.440	3.050	2.820	2.660	2.550	2.460	2.400	2.340	2.300
23	4.280	3.420	3.030	2.800	2.640	2.530	2.440	2.370	2.320	2.270
24	4.260	3.400	3.010	2.780	2.620	2.510	2.420	2.360	2.300	2.250
25	4.240	3.390	2.990	2.760	2.600	2.490	2.400	2.340	2.280	2.240
26	4.230	3.370	2.980	2.740	2.590	2.470	2.390	2.320	2.270	2.220
27	4.210	3.350	2.960	2.730	2.570	2.460	2.370	2.310	2.250	2.200
28	4.200	3.340	2.950	2.710	2.560	2.450	2.360	2.290	2.240	2.190
29	4.180	3.330	2.930	2.700	2.550	2.430	2.350	2.280	2.220	2.180
30	4.170	3.320	2.920	2.690	2.530	2.420	2.330	2.270	2.210	2.160
31	4.160	3.300	2.910	2.680	2.520	2.410	2.320	2.250	2.200	2.150
32	4.150	3.290	2.900	2.670	2.510	2.400	2.310	2.240	2.190	2.140
33	4.140	3.280	2.890	2.660	2.500	2.390	2.300	2.230	2.180	2.130
34	4.130	3.280	2.880	2.650	2.490	2.380	2.290	2.230	2.170	2.120
35	4.120	3.270	2.870	2.640	2.490	2.370	2.290	2.220	2.160	2.110
36	4.110	3.260	2.870	2.630	2.480	2.360	2.280	2.210	2.150	2.110
37	4.110	3.250	2.860	2.630	2.470	2.360	2.270	2.200	2.140	2.100
38	4.100	3.240	2.850	2.620	2.460	2.350	2.260	2.190	2.140	2.090
39	4.090	3.240	2.850	2.610	2.460	2.340	2.260	2.190	2.130	2.080
40	4.080	3.230	2.840	2.610	2.450	2.340	2.250	2.180	2.120	2.080
41	4.080	3.230	2.830	2.600	2.440	2.330	2.240	2.170	2.120	2.070
42	4.070	3.220	2.830	2.590	2.440	2.320	2.240	2.170	2.110	2.060
43	4.070	3.210	2.820	2.590	2.430	2.320	2.230	2.160	2.110	2.060
44	4.060	3.210	2.820	2.580	2.430	2.310	2.230	2.160	2.100	2.050
45	4.060	3.200	2.810	2.580	2.420	2.310	2.220	2.150	2.100	2.050
46	4.050	3.200	2.810	2.570	2.420	2.300	2.220	2.150	2.090	2.040
47	4.050	3.200	2.800	2.570	2.410	2.300	2.210	2.140	2.090	2.040
48	4.040	3.190	2.800	2.570	2.410	2.290	2.210	2.140	2.080	2.030
49	4.040	3.190	2.790	2.560	2.400	2.290	2.200	2.130	2.080	2.030
50	4.030	3.180	2.790	2.560	2.400	2.290	2.200	2.130	2.070	2.030
51	4.030	3.180	2.790	2.550	2.400	2.280	2.200	2.130	2.070	2.020
52	4.030	3.180	2.780	2.550	2.390	2.280	2.190	2.120	2.070	2.020
53	4.020	3.170	2.780	2.550	2.390	2.280	2.190	2.120	2.060	2.010
54	4.020	3.170	2.780	2.540	2.390	2.270	2.180	2.120	2.060	2.010
55	4.020	3.160	2.770	2.540	2.380	2.270	2.180	2.110	2.060	2.010
56	4.010	3.160	2.770	2.540	2.380	2.270	2.180	2.110	2.050	2.000
57	4.010	3.160	2.770	2.530	2.380	2.260	2.180	2.110	2.050	2.000
58	4.010	3.160	2.760	2.530	2.370	2.260	2.170	2.100	2.050	2.000
59	4.000	3.150	2.760	2.530	2.370	2.260	2.170	2.100	2.040	2.000
60	4.000	3.150	2.760	2.530	2.370	2.250	2.170	2.100	2.040	1.990

Titik Persentase Distribusi F

Untuk Probabilitas = 0,05

df untuk penyebut (N ₂)	df untuk penyebut (N ₁)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	4.000	3.150	2.760	2.520	2.370	2.250	2.160	2.090	2.040	1.990
62	4.000	3.150	2.750	2.520	2.360	2.250	2.160	2.090	2.030	1.990
63	3.990	3.140	2.750	2.520	2.360	2.250	2.160	2.090	2.030	1.980
64	3.990	3.140	2.750	2.520	2.360	2.240	2.160	2.090	2.030	1.980
65	3.990	3.140	2.750	2.510	2.360	2.240	2.150	2.080	2.030	1.980
66	3.990	3.140	2.740	2.510	2.350	2.240	2.150	2.080	2.030	1.980
67	3.980	3.130	2.740	2.510	2.350	2.240	2.150	2.080	2.020	1.980
68	3.980	3.130	2.740	2.510	2.350	2.240	2.150	2.080	2.020	1.970
69	3.980	3.130	2.740	2.500	2.350	2.230	2.150	2.080	2.020	1.970
70	3.980	3.130	2.740	2.500	2.350	2.230	2.140	2.070	2.020	1.970
71	3.980	3.130	2.730	2.500	2.340	2.230	2.140	2.070	2.010	1.970
72	3.970	3.120	2.730	2.500	2.340	2.230	2.140	2.070	2.010	1.960
73	3.970	3.120	2.730	2.500	2.340	2.230	2.140	2.070	2.010	1.960
74	3.970	3.120	2.730	2.500	2.340	2.220	2.140	2.070	2.010	1.960
75	3.970	3.120	2.730	2.490	2.340	2.220	2.130	2.060	2.010	1.960
76	3.970	3.120	2.720	2.490	2.330	2.220	2.130	2.060	2.010	1.960
77	3.970	3.120	2.720	2.490	2.330	2.220	2.130	2.060	2.000	1.960
78	3.960	3.110	2.720	2.490	2.330	2.220	2.130	2.060	2.000	1.950
79	3.960	3.110	2.720	2.490	2.330	2.220	2.130	2.060	2.000	1.950
80	3.960	3.110	2.720	2.490	2.330	2.210	2.130	2.060	2.000	1.950
81	3.960	3.110	2.720	2.480	2.330	2.210	2.120	2.050	2.000	1.950
82	3.960	3.110	2.720	2.480	2.330	2.210	2.120	2.050	2.000	1.950
83	3.960	3.110	2.710	2.480	2.320	2.210	2.120	2.050	1.990	1.950
84	3.950	3.110	2.710	2.480	2.320	2.210	2.120	2.050	1.990	1.950
85	3.950	3.100	2.710	2.480	2.320	2.210	2.120	2.050	1.990	1.940
86	3.950	3.100	2.710	2.480	2.320	2.210	2.120	2.050	1.990	1.940
87	3.950	3.100	2.710	2.480	2.320	2.200	2.120	2.050	1.990	1.940
88	3.950	3.100	2.710	2.480	2.320	2.200	2.120	2.050	1.990	1.940
89	3.950	3.100	2.710	2.470	2.320	2.200	2.110	2.040	1.990	1.940
90	3.950	3.100	2.710	2.470	2.320	2.200	2.110	2.040	1.990	1.940
91	3.950	3.100	2.700	2.470	2.310	2.200	2.110	2.040	1.980	1.940
92	3.940	3.100	2.700	2.470	2.310	2.200	2.110	2.040	1.980	1.940
93	3.940	3.090	2.700	2.470	2.310	2.200	2.110	2.040	1.980	1.930
94	3.940	3.090	2.700	2.470	2.310	2.200	2.110	2.040	1.980	1.930
95	3.940	3.090	2.700	2.470	2.310	2.200	2.110	2.040	1.980	1.930
96	3.940	3.090	2.700	2.470	2.310	2.190	2.110	2.040	1.980	1.930
97	3.940	3.090	2.700	2.470	2.310	2.190	2.110	2.040	1.980	1.930
98	3.940	3.090	2.700	2.460	2.310	2.190	2.100	2.030	1.980	1.930
99	3.940	3.090	2.700	2.460	2.310	2.190	2.100	2.030	1.980	1.930
100	3.940	3.090	2.700	2.460	2.310	2.190	2.100	2.030	1.970	1.930
101	3.940	3.090	2.690	2.460	2.300	2.190	2.100	2.030	1.970	1.930
102	3.930	3.090	2.690	2.460	2.300	2.190	2.100	2.030	1.970	1.920
103	3.930	3.080	2.690	2.460	2.300	2.190	2.100	2.030	1.970	1.920
104	3.930	3.080	2.690	2.460	2.300	2.190	2.100	2.030	1.970	1.920
105	3.930	3.080	2.690	2.460	2.300	2.190	2.100	2.030	1.970	1.920
106	3.930	3.080	2.690	2.460	2.300	2.190	2.100	2.030	1.970	1.920
107	3.930	3.080	2.690	2.460	2.300	2.180	2.100	2.030	1.970	1.920
108	3.930	3.080	2.690	2.460	2.300	2.180	2.100	2.030	1.970	1.920
109	3.930	3.080	2.690	2.450	2.300	2.180	2.090	2.020	1.970	1.920
110	3.930	3.080	2.690	2.450	2.300	2.180	2.090	2.020	1.970	1.920