

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER, PENILAIAN PRESTASI DAN  
KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN  
PADA KANTOR PT. BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK. CABANG GATOT  
SUBROTO MEDAN**

**SKRIPSI**

**DISUSUN OLEH:**

**WIDYA**

**NPM: 138320052**

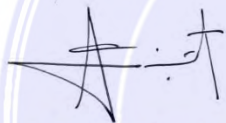


**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN**

**2017**

Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karier, Penilaian Prestasi dan  
Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada  
Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.  
Cabang Gatot Subroto Medan  
Nama : Widya  
NPM : 138320052  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :  
Komisi  
Pembimbing



H. Amrin Mulia U Nasution, SE,MM  
Pembimbing I



Ahmad Prayudi, SE, MM  
Pembimbing II



Agus Affendi, SE, M.Si  
Dekan



Adelina Lubis, SE, M.Si  
Ka. Prodi

Tanggal Lulus : 07 Desember 2017

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier, penilaian prestasi dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan. Jenis penelitian ini adalah asosiatif yaitu suatu penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan. Dan dengan menggunakan teknik *accidental sampling*, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 77 diambil dari sebulan penelitian.

Berdasarkan hasil uji *t* dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel pengembangan karier sebesar 5,450 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 0,188 dengan probabilitas *t* yakni sig 0,000 lebih kecil dari batas signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan nilai tersebut maka variabel pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan. Dan nilai  $t_{hitung}$  penilaian prestasi sebesar 5,173 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  sebesar 0,188 dengan tingkat sig 0,000 lebih besar dari batas signifikansi sebesar 0,05, maka variabel penilaian prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan. Dan nilai  $t_{hitung}$  pada variabel kompensasi sebesar 9,381 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 0,188 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari batasan signifikansi sebesar 0,05, maka variabel kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Berdasarkan uji *F* maka diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 891,062 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 0,188 dengan sig 0,000 < 0,05, menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pengembangan karier, penilaian prestasi dan kompensasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan. Nilai *R Square* yang diperoleh sebesar 0,973. Untuk melihat besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara menghitung koefisien determinasi ( $KD = R^2 \times 100\%$ ), sehingga diperoleh  $KD = 97,3\%$ . Angka tersebut menunjukkan bahwa sebesar 97,3% semangat kerja karyawan (variabel terikat) dapat dijelaskan oleh pengembangan karier, penilaian prestasi dan kompensasi. Sisanya sebesar 2,70% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

**Kata Kunci : Pengembangan Karier, Penilaian Prestasi Kompensasi, Dan Semangat Kerja.**

## ABSTRACT

This study aims to know the influence of career development, achievement and compensation for employee morale at the office of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Gatot Subroto Branch Medan. This type of research is associative is a research that is asking the relationship between two variables. Population in this research is all employees at Office PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Gatot Subroto Branch Medan. And by using accdentaly sampling technique, then the number of samples in this study as much as 77 taken from a month of research.

Based on test result t it can be seen that t arithmetic on career development variation of 5,450 bigger than t table equal to 0,188 with probability t that is sig 0.000 smaller than significance limit equal to 0,05. Based on these values, the career development variables have a positive and significant effect on employee morale variable. And the value of t arithmetic achievement score of 5.173 is smaller than t table of 0.188 with sig 0.000 level greater than the limit of significance of 0.05, then the variable assessment of achievement has a positive and significant effect on employee morale variable. And the value of t arithmetic on compensation variable equal to 9,381 bigger than t table equal to 0,188 with significant level 0.000 smaller than limit of significance equal to 0,05, then variable of compensation partially have positive and significant influence to employee morale. Based on the F test, the calculated F value of 891,062 is greater than F table of 0.188 with sig 0,000 <0.05, indicating Ho is rejected and Ha accepted, means career development, performance appraisal and compensation simultaneously have positive and significant effect on work morale variable employees. The value of R Square obtained is 0.973. To see the great influence of independent variables on dependent variable by calculating the coefficient of determination (KD) =  $R^2 \times 100\%$ , so obtained KD = 97.3%. This figure shows that 97.3% of employee morale (dependent variable) can be explained by career development, achievement and compensation assessment. The rest of 2.70% is influenced by other factors not described in this study.

**Keywords: Career Development, Performance Appraisal, Compensation, And Morale.**

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr.Wb*

Dengan mengucap puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Adapun judul dari penelitian ini adalah **“Pengaruh Pengembangan Karier, Penilaian Prestasi dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan”** Adapun penyusunan skripsi ini penulis menyusun dengan maksud dan tujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat kelulusan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Medan Area

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak tidaklah mungkin berhasil dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua saya dan beserta adik saya yang telah memberikan dukungan yang luar biasa setiap harinya, dalam bentuk do'a maupun materi dalam membantu penyusunan skripsi ini dan dalam studi yang saya tempuh. Kemudian tidaklah berlebihan apabila penulis menghanturkan banyak terimakasih kepada yang terhormat:



1. Bapak Prof. Dr. H. Ali Ya'kub Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ihsan Effendi, SE, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Hery Syahrial, SE, Msi selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Ibu Adelia Lubis, SE, MSi, selaku Ketua Program Fakultas Ekonomi/Manajemen Universitas Medan Area.
5. Bapak H. Amrin Mulia U Nasution, SE, MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah Meluangkan Waktunya membimbing Penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan Skripsi.
6. Bapak Ahmad Prayudi, SE, MM sebagai Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan Skripsi.
7. Ibu Hesti Sabrina, SE, MSi, selaku Sekretaris Pembimbing saya yang telah bersedia meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan Skripsi.
8. Seluruh Dosen Universitas Medan Area yang selama ini telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.

9. Seluruh pegawai yang telah membantu mempermudah proses pengurusan administrasi Universitas Medan Area.
10. Buat sahabatku Siti Rahmi dan Mariana Lumban Gaol, Gestiana Dwi Gardini, terimakasih atas kesetiiaannya selama ini yang selalu ada disaat senang maupun kesulitan dan semoga Allah SWT tetap mengizinkan kita untuk menjaga silaturahmi ini sampai akhir hayat.
11. Sekali lagi Teristimewa saya ucapkan terima kasih yang tak terhingga buat Ayahanda dan Ibunda yang dengan penuh kasih sayang membesarkan, mendoakan dan berkorban demi masa depan saya.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Medan, 07 Desember 2017

(Widya)

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Uraian Teori .....	6
1. Pengembangan Karier .....	6
a. Pengertian Karier .....	6
b. Pengertian Pengembangan Karier .....	7
c. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier .....	7
d. Bentuk-bentuk Pengembangan Karier .....	9
e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier .....	11
f. Indikator Pengembangan Karier .....	13
2. Penilaian Prestasi .....	14
a. Pengertian Penilaian Prestasi .....	14
b. Metode Pengukuran Penilaian Prestasi .....	16
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penilaian Prestasi .....	17
d. Indikator Penilaian Prestasi .....	18
3. Kompensasi .....	19
a. Pengertian Kompensasi .....	19
b. Jenis-jenis Kompensasi .....	20
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi .....	21
d. Indikator Kompensasi .....	22
4. Semangat Kerja .....	23
a. Pengertian Semangat Kerja .....	23
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....	26
c. Indikator Semangat Kerja .....	26
B. Hubungan Antara Variabel .....	28
1. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Semangat Kerja .....	28
2. Pengaruh Penilaian Prestasi Terhadap Semangat Kerja .....	28
3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja .....	28
C. Penelitian Terdahulu .....	30
D. Kerangka Konseptual .....	31



E. Hipotesis.....	32
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	33
B. Populasi dan Sampel .....	34
C. Defenisi Operasional .....	36
D. Jenis dan Sumber Data .....	37
E. Teknik Pengumpulan Data .....	37
F. Teknik Analisis Data.....	39
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	44
1. Deskripsi Data Penelitian .....	44
2. Struktur Organisasi.....	46
3. Visi dan Misi .....	51
4. Deskripsi Jawaban Responden .....	52
B. Teknik Analisis Data.....	54
1. Uji Validitas dan Uji Realibilitas .....	54
2. Uji Statiska .....	59
3. Uji Asumsi Klasik .....	61
4. Uji Hipotesis.....	68
5. Uji Koefisien Determinasi.....	70
6. Pembahasan.....	71
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	77
B. Saran.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1	Rincian Waktu Penelitian.....	33
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel.....	36
Tabel 3.3	Skala Pengukuran Likert's .....	39
Tabel 4.1	Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Jenis Kelamin .....	53
Tabel 4.2	Komposisi Responden Berdasarkan Usia .....	53
Tabel 4.3	Validitas Variabel Pengembangan Karier (X1) .....	55
Tabel 4.4	Reabilitas Variabel Pengembangan Karier (X1).....	55
Tabel 4.5	Validitas variabel Penilaian Prestasi (X2).....	56
Tabel 4.6	Reabilitas Variabel Penilaian Prestasi (X2) .....	56
Tabel 4.7	Validitas Variabel Kompensasi (X3) .....	57
Tabel 4.8	Reabilitas Variabel Kompensasi (X3).....	57
Tabel 4.9	Validitas Variabel Semangat Kerja (Y) .....	58
Tabel 4.10	Reabilitas Variabel Semangat Kerja (Y).....	58
Tabel 4.11	Linear Berganda .....	59
Tabel 4.12	Uji Kolmogorov-smirnov .....	65
Tabel 4.13	Uji Multikolinearitas .....	67
Tabel 4.14	Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	68
Tabel 4.15	Uji Signifikan Parsial (Uji t) .....	69
Tabel 4.16	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Keterangan Konseptual .....	31
Gambar 4.1 Grafik Histogram.....	63
Gambar 4.2 Kurva P-Plots .....	64
Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	66



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi harus ditangani secara serius. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada kestabilan organisasi dan upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, karena ia yang melakukan aktivitas perusahaan. Oleh karena itu faktor manusia harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia yang sangat penting diperhatikan adalah pengembangan karir, prestasi dan kompensasi yang berdampak pada peningkatan semangat kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2008:152), Semangat kerja karyawan salah satu faktor yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektifitas kerja. Dalam kehidupan perusahaan semangat kerja juga dibutuhkan dalam pencapaian tujuan perusahaan yang ditetapkan, semangat kerja merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan pada seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat dan baik. Menurut T. Hani Handoko (2003:123), pengembangan karier salah satu dari faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi perusahaan dan semangat kerja karyawan, dimana pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan perusahaan untuk menjamin orang-orang dalam mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja

individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Sondang P. Siagian (2006:215), mengatakan bahwa penilaian prestasi salah satu faktor penting yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Prestasi merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2002:98), mengatakan bahwa kompensasi salah satu faktor utama yang mempengaruhi semangat dari seorang karyawan. Kompensasi merupakan faktor yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi. Karena kompensasi salah satu tujuan orang bekerja adalah untuk mengimplementasikan kompensasi karena manusia dikendalikan oleh keinginan untuk mendapatka uang yang lebih banyak, peningkatan karir, dan kekuasaan.

Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan salah satu lembaga keuangan yang menyelenggarakan kegiatan layanan jasa keuangan bagi masyarakat. Adapun masalah yang terdapat dalam semangat kerja, turunnya semangat keryawan yang terlihat dari rendahnya produktivitas kerja. Masalah yang terdapat dalam pengembangan karier perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang mengakibatkan penurunan prestasi kerja. Masalah dalam prestasi memberikan upah insentif kepada karyawan tertentu atas prestasi yang dicapai karyawan, selain itu perusahaan memberikan promosi jabatan atas karyawan yang memiliki prestasi



yang baik. Sedangkan masalah dalam kompensasi para karyawan akan sangat termotivasi untuk bekerja keras jika organisasi memberikan kompensasi dengan baik dan lancar sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karier, Penilaian Prestasi dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah di uraikan diatas maka dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan?
2. Apakah penilaian prestasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan?
3. Apakah kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan?
4. Apakah pengembangan karier, penilaian prestasi dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja

karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier, penilaian prestasi dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi penulis adalah untuk menambah wawasan dan pengetahuan dalam hal pengembangan karier, penilaian prestasi dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan.

2. Bagi kantor sebagai sumbangan ide, pemikiran, dan masukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan melalui pengembangan karier, penilaian prestasi dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan.
3. Bagi pihak lain sebagai bahan referensi.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

##### **1. Pengertian Pengembangan Karier**

###### **a. Pengertian Karier**

Karier merupakan bagian dari perjalanan dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karier yang baik, itulah obsesinya. Anggapan yang sudah mapan dan nyata sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat, bahwa seseorang akan berhasil atau sukses dalam kariernya bilamana seseorang tersebut sudah menjadi atau menepati posisi manajer atau kepala pada suatu instansi. Baik di pemerintahan maupun di swasta. Dengan persepsi semacam ini seseorang mendapatkan pengakuan dan merasa dihargai, dihormati baik di lingkungan kerja, keluarga maupun di masyarakat. Status dan martabat menjadi terangkat serta menjadi suatu kebanggaan tersendiri.

Menurut Simamora (2004:413) karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Menurut Handoko (2001:123) karier adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Dengan demikian, karier merupakan hal yang penting bagi kehidupan seseorang dalam masyarakat sehingga pengembangannya tentu saja menjadi sangat diharapkan sesuai dengan sifat dasar manusia yang

cenderung untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik dimasa yang akan datang.

#### **b. Pengertian pengembangan karier**

Pengembangan karier merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

Menurut veithzal Rivai (2009:274) mengatakan bahwa: “Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan”.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2003:123) mengatakan bahwa: “pengembangan karier merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier”.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan kariernya.

#### **c. Tujuan Dan Manfaat Pengembangan Karier**

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan oleh Dubrin dikutip oleh Mangkunegara (2004:77) adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan



tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat dan sabar.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan.

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan ) jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang.

Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

**d. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karier**

Bentuk-bentuk pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2007:166), ini terdiri dari:

1. Pendidikan dan peltihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilanya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (training) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (education) diberikan kepada karyawan manajerial.

## 2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja seorang tenaga kerja baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggungjawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatnya.

Mutasi menurut Bambang Wahyudi (2003:170), terdiri atas:

### 1. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.

### 2. Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

### 3. Penangguhan kenaikan pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

### 4. Pembebas tugas

Pembebas tugas atau lebih dikenal dengan skoring merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebas tugas seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

### 5. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

## **e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier**

Menurut Sondang P. Siagian (2006:215), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang karyawan adalah:

### 1. Prestasi kerja

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

memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan kepekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pinjaman bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seseorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

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

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya.

Sedangkan sponsor adalah seseorang dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.

5. Dukungan para bawahan

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

6. Kesempatan untuk bertumbuh

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



#### 7. Pengunduran diri

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

#### f. Indikator Pengembangan Karier

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

##### 1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan kariernya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang penting untuk memajukan karir.

##### 2. Exposure

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

##### 3. Kesempatan Organisasi

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir 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 karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karier bagi orang lain, bila mentor dapat memomosisikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier maka ia menjadi sponsor.

5. Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh

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

6. Dukungan Manajemen

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

## **2. Penilaian Prestasi**

### **a. Pengertian Penilaian Prestasi**

Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kerja mereka dinilai oleh atasan. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan-kemajuan mereka dimasa yang akan datang.

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja dan pengembangan karyawan. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian prestasi kerja karyawan secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Setiap organisasi beroperasi dengan mengkombinasikan sumber daya melalui cara yang dapat menghasilkan produk dan jasa yang dapat dipasarkan. Siapapun yang mengelola organisasi akan mengelola berbagai sumber dayanya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Prusahaan dikelola dan terdiri dari orang-orang atau para karyawan. Tanpa orang-orang itu, perusahaan tidak ada masalah-maslah yang timbul dalam perusahaan bersumber dari permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusianya.

Permasalahan dengan sumber daya manusianya seringkali bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada umumnya sama dengan mereka semua dapat diperlakukan secara identik. Sesungguhnya tidak ada duanya orang yang betul-betul identik dan setiap orang berbeda secara fisik, maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Intinya bahwa perbedaan ini menuntut perhatian agar setiap pribadi dapat dinilai sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

Setelah karyawan diterima, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Dengan penilaian prestasi karyawan berarti para bawahan mendapat perhatian atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaian jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Penilaian prestasi karyawan penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Berikut ini akan dijelaskan pengertian penilaian karyawan dari beberapa para ahli sehingga berikut:

Menurut Malayu SP. Hasibuan (2003:94) "Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sedarmayanti (2000:135) Prestasi kerja adalah merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan prestasi kerja karyawan adalah suatu hal yang mutlak harus diperhatikan oleh seseorang manager perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, karena prestasi kerja karyawan menyangkut hasil yang diberikan karyawan kepada perusahaan dan pada akhirnya akan merupakan hasil perusahaan itu secara keseluruhan disamping itu juga memberika manfaat yang besar bagi penyempurnaan manajemen perusahaan.

#### **b. Metode Pengukuran Penilaian Prestasi**

Secara praktis banya sistem penilaian yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Menurut Malayu SP. Hasibuan (2003:95-100), keseluruhan sistem penilaian tersebut secara garis besar dikelompokkan dalam dua katagori yaitu:

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yaitu penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan karyawan. Beberapa metode penilaian terdiri dari:
  - a. Ranting scale
  - b. Checklist

- c. Critical incident technique
  - d. Skala penilaian berjangkarkan perilaku
  - e. Observasi dan tes unjuk kerja
  - f. Metode perbandingan kelompok
2. Penilaian masa yang akan datang, yaitu dengan penilaian akan potensi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode-metode penilaian ini terdiri dari:
- a. Penilaian diri sendiri
  - b. Manajemen by objektive
  - c. Penilaian secara psikologis
  - d. Assessment center

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi**

Menurut Byar dan Rue dalam sutrisno (2011:151) mengatakan bahwa:

Ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi, yaitu faktor individu dan lingkungan:

1. Faktor individu yang mempengaruhi prestasi adalah:
  - a. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
  - b. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
  - c. Role/task perception, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.



2. Faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi adalah:

- a. Kondisi Fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervise
- g. Desain Organisasi
- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan

**d. Indikator Penilaian Prestasi**

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan.

Menurut Nasution(2000:99), menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam Penilaian prestasi kerja antara lain:

1. Kualitas Kerja.

Kriteria penilainnya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja.

2. Kuantitas Kerja.

Kriteria penilainnya adalah kecepatan kerja.

3. Disiplin Kerja.

Kriteria penilainnya adalah mengikuti intruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan dan ketaatan waktu kehadiran.

#### 4. Inisiatif.

Kriteria penilainnya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

#### 5. Kerjasama.

Kriteria penilainnya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

### 3. Kompensasi

#### a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian yang dilakukan perusahaan kepada karyawan. Pemberian itu tidak cuma-cuma, ada kontribusi yang diberikan karyawan, pemberian perusahaan itu materi dan non materi. Dengan pemberian itu karyawan dapat meneruskan keberlangsungan hidupnya. Menurut Wilson Bangun (2012:225), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjanya. Mereka menyumbangkan menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Seorang pekerja sebagai tukang pikul barang merasa bahwa kekuatan fisik yang dimiliki adalah sesuatu yang berharga mereka sumbangkan atas pekerjaannya. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dijadikan sebagai dasar dalam menurut haknya sebagai pekerja.

Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (direct payment) yang berupa gaji pokok (base payment) : upah, gaji, kompensasi variabel: insentif dan bonus.

Menurut Hasibuan (2008:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Simamora (2006:64), kompensasi merupakan balas jasa yang dibagikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan memiliki kecenderungan diberikan secara tetap.

Kompensasi menurut Davis dan Werther dalam Mangkunegara (2007:214) merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Dari pendapatan para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima sesuai dengan pemberian kepada perusahaan baik itu tenaga dan juga pikiran untuk meningkatkan status perusahaan. Karyawan juga melakukan pekerjaan dengan kinerja yang sebaik mungkin guna memperoleh penghargaan dari perusahaan. Namun sebaliknya, kinerja yang turun juga akan mengurangi penerimaan kompensasi bagi karyawan.

#### **b. Jenis-jenis kompensasi**

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan pengabdian karyawan akan meningkatkan produktivitas kerja, disiplin dan loyalitas. Pemberian kompensasi yang tidak sesuai akan menyebabkan mogok kerja, disiplin yang menurun dan

hasil kerja yang buruk. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial yaitu berupa gaji, insentif, dan bonus. Kompensasi non finansial yaitu penghargaan, tunjangan kesehatan dan liburan.

Menurut Wilson Bangun (2012:258), kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

- a. Kompensasi finansial terdiri dari yaitu, kompensasi langsung: gaji dan kompensasi variabel, kompensasi tidak langsung: jaminan sosial, pengobatan, asuransi, liburan, pensiun, dan berbagai tunjangan.
- b. Kompensasi nonfinansial yaitu: lingkungan dan fleksibilitas pekerjaan: kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, rekan kerja menyenangkan, waktu yang fleksibel, dan bagian pekerjaan.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2008:127) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain:

- a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja
- b. Kemampuan Untuk Membayar
- c. Organisasi Buuru
- d. Produktivitas
- e. Pemerintah
- f. Biaya Hidup
- g. Posisi Jabatan Karyawan
- h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

- i. Kondisi Perekonomian Nasional
- j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

#### **d. Indikator Kompensasi**

Kompensasi diberikan supaya perusahaan mendapatkan karyawan yang berkualitas, membangun komitmen karyawan, dan sebagai ikatan kerjasama antara perusahaan dengan karyawan. Menurut Hasibuan (2012:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

##### **a. Gaji**

Gaji adalah imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan secara terus-menerus, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

##### **b. Insentif**

Insentif merupakan penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

##### **c. Tunjangan**

Tunjangan merupakan tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (Pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan, dan program pensiun).

##### **d. Fasilitas Kantor**

Fasilitas kantor merupakan segala hal yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan kegiatan, yang dapat memudahkan kegiatan dapat berupa sarana dan prasarana.

## **4. Semangat Kerja**

### **a. Pengertian Semangat Kerja**

Banyak para ahli berpendapat atau memberikan batasan tentang semangat kerja karyawan, namun batasan tersebut tidaklah jauh berbeda satu sama lain, batasan-batasan tersebut diantaranya seperti Menurut Hasibuan (2005:94), Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Menurut Arif (2008:51) mengungkapkan bahwa semangat kerja pegawai dapat tumbuh apabila terjalin suatu hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan. Dengan adanya pelaksanaan komunikasi organisasi yang baik diharapkan terjalin hubungan antara atasan dengan bawahan yang seimbang, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan dengan penuh semangat. Menurut Helsey dalam Arwani dan Ashari (2012:216) mengatakan bahwa agar dapat bekerja dengan penuh semangat, seseorang membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman, terampil apapun kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, jika dihadapkan pada suatu kondisi lingkungan yang kotor, panas, dan intensitas cahaya yang kurang, maka akan mengalami kesulitan dan mengurangi kegairahan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Mendapatkan pegawai yang lebih bersemangat dan tidak mudah jenuh maka organisasi harus memperhatikan keinginan pegawai yaitu keinginan untuk mengembangkan diri dengan cara memberikan kenaikan jabatan/promosi bagi yang telah berprestasi dan untuk menghindari rasa bosan



dari pegawai maka organisasi perlu mengadakan mutasi kerja, sehingga pegawai tidak jenuh dan lebih bersemangat.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap individu atau kelompok untuk bekerja sama melakukan pekerjaan yang lebih giat dan sukarela sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik, selain itu pula setiap anggota kelompok mempunyai kebersamaan tujuan, dengan rasa ikut memiliki setiap aktifitas pekerjaan yang dilakukan. Sehingga mempunyai tanggung jawab yang tinggi. Dari pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa semangat kerja erat kaitannya dengan faktor kerjasama dan keinginan untuk meningkatkan semangat kerja.

#### 1. Tingkat disiplin kerja

Disiplin kerja menurut Hasibuan (2005:190) adalah kesadaran dan kesedihan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Handoko (2006:208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Heidjrachman dan Husnan (2002:15) mengungkapkan disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Menurut Davis (2002:112) disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan

sikap dan perilaku pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

## 2. Tingkat Kerjasama

Menurut Hasibuan (2007:28), Kerjasama memiliki derajat yang berbeda, mulai dari koordinasi dan koprasi (cooperation) sampai pada derajat yang lebih tinggi yaitu collaboration. “Para ahli pada dasarnya menyetujui bahwa perbedaan terletak pada kedalaman interaksi, integrasi, komitmen dan kompleksitas dimana cooperation terletak pada tingkatan yang paling rendah. Sedangkan collaboration pada tingkatan yang paling tinggi”. Sedangkan Menurut Rosen dalam Keban (2007:32) “secara teoritis istilah kerjasama (cooperation) telah lama dikenal dan dikonsepsikan sebagai suatu sumber efisiensi dan kualitas pelayanan. Kerjasama telah dikenal sebagai cara yang jitu untuk mengambil manfaat dari ekonomi skala (economies of scales), pembelanjaan atau pembelian bersama misalnya, telah membuktikan keuntungan tersebut, dimana pembelian dalam skala besar atau melebihi “threshold points”, akan lebih menguntungkan dari pada dalam skala kecil. Dengan kerjasama tersebut biaya overhead (overhead cost) akan teratasi meskipun dalam skala yang kecil. Sharing dalam investasi misalnya, akan memberikan hasil yang memuaskan dalam penyediaan fasilitas sarana dan prasarana. Kerjasama juga dapat meningkatkan kualitas pelayanan misalnya dalam pemberian atau pengadaan fasilitas, dimana masing-masing pihak tidak dapat membelinya sendiri. Dengan kerja sama, fasilitas pelayanan yang mahal harganya dapat dibeli dan dinikmati bersama seperti pusat rekreasi, pendidikan orang dewasa, transportasi dan sebagainya.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Menurut lateiner dalam Tohardi (2002:431) ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu:

1. Kebanggaan atau kecintaan pekerja akan pekerjaannya dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaan yang baik.
2. Sikap terhadap pimpinan.
3. Hasrat untuk maju
4. Perasaan telah diperlukan secara baik.
5. Kemampuan untuk bergaul dengan kawan-kawan sekerjanya.
6. Kesadaran akan tanggung jawabnya terhadap penyelesaian pekerjaannya.

Tolak ukur tingkat semangat kerja yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya.

### **d. Indikator Semangat Kerja**

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurut Indikator semangat kerja Menurut Hasibuan (2005:94) sebagai berikut:

1. Rendahnya produktivitas kerja

Menurutnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikator dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang rendah atau tinggi

Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterima tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

3. Labour turn over atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.

4. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadaai tuntutan secara masal dari pihak karyawan.

5. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

## **B. Hubungan Antara Variabel**

### **1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja**

Perusahaan memiliki peranan penting dalam meningkatkan karier para karyawan, dengan adanya pengembangan karier yang dilakukan karyawan akan membawa dampak positif untuk perusahaan. Apabila perencanaan karier yang dilakukan oleh individu dilakukan oleh karyawan sesuai dengan kesempatan karier yang diberikan perusahaannya, maka kemungkinan besar dari diri karyawan tersebut akan timbul suatu semangat kerja.

Menurut Sugiyono (2008:93), juga menjelaskan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat karyawan.

### **2. Pengaruh Penilaian Prestasi Terhadap Semangat Kerja**

Dengan adanya penilaian prestasi yang baik dalam perusahaan membawa dampak positif untuk perusahaan. Apabila hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk perusahaan, maka karyawan. Sehingga karyawan akan memberikan manfaat yang besar bagi penyempurnaan manajemen perusahaan.

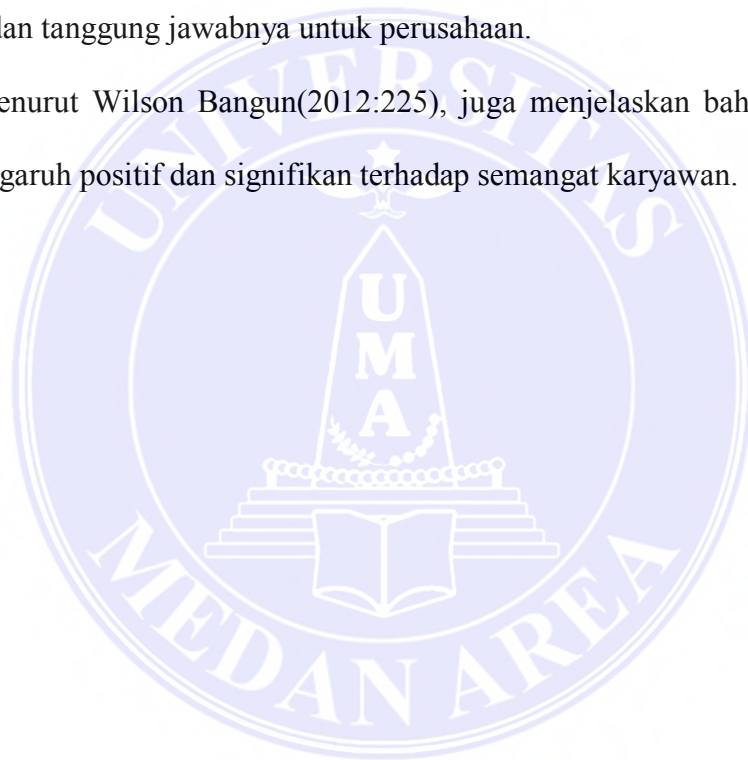
Menurut Malayu SP. Hasibuan(2003:94), juga menjelaskan bahwa penilaian prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat karyawan.

### **3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja**

Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak positif untuk perusahaan. Apabila karyawan mendapat kompensasi yang

sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Sehingga karyawan akan berusaha mempertahankan dan bahkan meningkatkan semangatnya dalam perusahaan. Namun apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan maka karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan.

Menurut Wilson Bangun(2012:225), juga menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat karyawan.





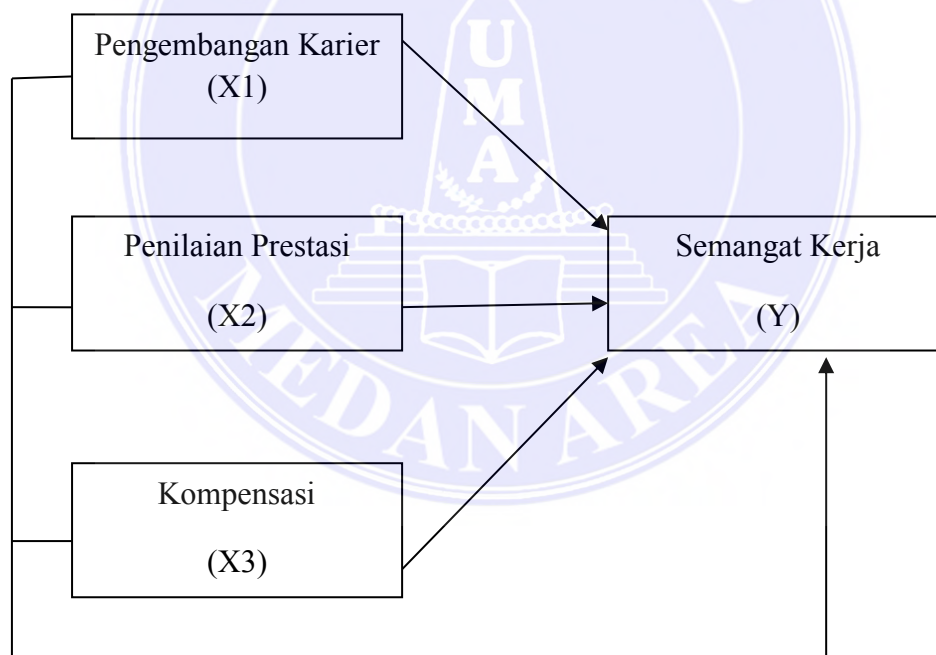
### C. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Kenny yulianto kurniawan (2015)	Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Parit Padang Global	Analisis regresi linear berganda	Pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun persial terhadap kepuasan kerja karyawan
2.	Yahyo (2013)	Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang	Analisa Regresi Linear Berganda	Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun persial terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja
3	Rismansyah (2013)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Empat Serangkai Palembang	Analisi Regresi Linear Berganda	Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun persial terhadap Kinerja Karyawan

#### 4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Kerangka konseptual memuat variabel yang akan diteliti beserta indikatornya. Kerangka konseptual dari suatu gejala sosial yang mendasar dapat diperkuat untuk menyajikan masalah penelitian dengan cara yang jelas yang dapat diuji. Agar lebih memahami dan terarahnya kelanjutan penulisan skripsi ini serta perlu dirumuskan kerangka konseptual. Berikut dijelaskan kerangka konseptualnya :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 5. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai bukti melalui data terkumpul (Sugiyono, 2008:93), Berdasarkan penelitian diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- a. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.
- b. Penilaian prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.
- c. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.
- d. Pengembangan karier, Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis, Lokasi dan Waktu penelitian

##### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *asosiatif*, menurut Sugiyono (2012:11), penelitian *asosiatif* merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan seberapa eratnya pengaruh atau hubungan itu sertaberarti atau tidaknya pengaruh atau hubungan itu.

##### 2. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor BRI Cabang Gatot Subroto Medan yang berlokasi di jalan Gatot Subroto No.126 Medan. No.Telp (061) 8447451 / (061) 8447452 Ada pun jadwal penelitiannya sebagai berikut

**Tabel III.1**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Keterangan	Waktu Penelitian 2017									
		Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November
1	Seminar Proposal	■									
2	Penyebaran Quisioner		■	■							
3	Analisis Data				■	■	■				
4	Bimbingan Skripsi						■	■	■		
5	Seminar Hasil							■	■		
6	Sidang (Meja Hijau)									■	■

## B. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012:72) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Berdasarkan pendapat di atas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan di Kantor BRI Cabang Gatot Subroto Medan yang berjumlah 340 karyawan.

### 2. Sampel

Sugiyono (2012:73) “Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Bila populasi besar dan penelitian ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang di ambil dari jumlah populasi itu. Dari jumlah keseluruhan karyawan 340 ini maka di gunakan rumus slovin dalam menentukan jumlah sampel.

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

Dimana :      n = jumlah sampel

                  N = jumlah populasi

                  e = taraf kesalahan (standart error 10%)

Maka jumlah sampel yang diperoleh adalah:

$$\begin{aligned}n &= \frac{340}{1+(340.0,1\%)^2} \\ &= \frac{340}{4.4} \\ &= 77 \text{ Karyawan}\end{aligned}$$

Jumlah sampel yang digunakan sebesar 77 sampel dari banyaknya populasi. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *accidental sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan kebetulan sugiyono (2012:73). Dalam arti kriteria karyawan yang dipakai untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini melihat karyawan yang bekerja pada Kantor BRI Cabang Gatot Subroto Medan.



### C. Defenisi Operasional

**Tabel III.2**  
**Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Uraian</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Pengembangan Karier (X <sub>1</sub> )	Suatu kegiatan pengembangan karir seorang karyawan dalam perusahaan yang harus menerima tanggung jawab dimana perencanaan karir tersebut mengupayakan peningkatan kemampuan serta kualitas karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestasi Kerja</li> <li>2. Exposure</li> <li>3. Kesempatan Organisasi</li> <li>4. Mentor dan Sponsor</li> <li>5. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh</li> <li>6. Dukungan Manajemen</li> </ol>	Likert
Penilaian Prestasi (X <sub>2</sub> )	Suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Disiplin</li> <li>4. Inisiatif</li> <li>5. Kerjasama</li> </ol>	Likert
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	Jasa yang diterima karyawan atas kerjanya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> <li>4. Fasilitas kantor</li> </ol>	Likert
Semangat Kerja (Y)	Keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja maksimal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendahnya produktivitas kerja</li> <li>2. Tingkat absensi yang naik dan tinggi</li> <li>3. LTQ atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi</li> <li>4. Tuntutan yang sering terjadi</li> <li>5. Kegelisahan dimana-mana</li> </ol>	Likert

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data yang kualitatif Menurut Sugiyono (2008:13) “Data kualitatif yaitu data yang berbentuk angka yang di skorkan”. Sementara sumber daya yang di gunakan adalah data primer dan data skunder.

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian melalui observasi dan wawancara dari kuesioner yang di sebarakan. Data tersebut berupa tanggapan karyawan Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.

##### **2. Data Sekunder**

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian berupa dokumen atau laporan-laporan, berupa gambaran umum lokasi penelitian, dan data lainnya yang relevan dengan struktur organisasi.

#### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data serta informasi yang di perlukan, penulis melakukan tehnik pengumpulan data sebagai berikut:

##### **1. Penelitan Kepustakaan (Library Research)**

Metode pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang ada hubungannya dengan permasalahan yang di bahas

untuk memperoleh berbagai informasi yang dapat membantu di dalam penelitian.

## 2. Penelitian Kelapangan (Flieled Research)

Metode penelitian yang di lakukan dengan cara mengadakan pengalaman langsung ke perusahaan yang di jadikan objek penelitian.

Untk memperoleh data yang di butuhkan sehubungan dengan penelitian ini maka tehnik yang di gunakan adalah:

- a. Pengamatan (Observation) yaitu peneliti secara langsung mendatangi daerah penelitian dan mengamati secara langsung Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan.
- b. Wawancara yaitu pengumpulan data yang di lakukan dengan cara melakukan dialog secara langsung dengan karyawan.
- c. Kuesioner (Questioner), yaitu pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang di tujukan kepada responden (pelanggan) dengan menggunakan metode Likert Summated Rating (LSR) dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi sebagaimana pada tabel berikut ini:

**Tabel III.3**  
**Skala Pengukuran Likert's**

PERTANYAAN	BOBOT
-Sangat Setuju	5
-Setuju	4
-Ragu-ragu	3
-Tidak Setuju	2
-Sangat Tidak Setuju	1

Sumber:Sugiyono (2008:87)

## F. Teknis Analisis Data

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memenuhi taraf kesesuaian dan kecepatan alat ukur (instrument) dalam menilai suatu objek penelitian. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur dan diinginkan dengan tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam uji validitas adalah korelasi *rank spearman*.

Pengertian korelasi *rank spearman* menurut Jonathan Sarwono (2006:43), menyatakan bahwa “Korelasi *rank spearman* digunakan untuk mengetahui ada dan tidaknya hubungan-hubungan dua variabel,

yaitu variabel bebas dan variabel terikat tergantung yang berskala ordinal”.

Biasanya syarat minimum uji validitas untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r_s$  tabel = 0,188. Jadi, apabila korelasi antara butir pertanyaan dengan skor total kurang dari 0,188 maka butir pernyataan dalam instrumen tersebut tidak valid.

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas di gunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang di gunakan dapat di andalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut di ulang. Metode yang di gunakan adalah metode *Cronbach's Alpha*. Metode ini di ukur berdasarkan skala **alpha Cronbach** 0 sampai 1. Jika skala itu di kelompok ke dalam lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemampuan alpha dapat di interpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai alpha Cronbach 0,00 s.d 0,20, berarti kurang reliable
- 2) Nilai alpha Cronbach 0,21 s.d 0,40, berarti agak reliable
- 3) Nilai alpha Cronbach 0,42 s.d 0,60, berarti cukup reliable
- 4) Nilai alpha Cronbach 0,61 s.d 0,80, berarti reliable
- 5) Nilai alpha Cronbach 0,81 s.d 1,00, berarti sangat reliable

## 2. Uji Statistika

Untuk menganalisis data, penulis menggunakan uji statistik dengan model regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan SPSS 17.00 *for windows* sebagai berikut :

$$Y = b_o + b_1X_1 + b_2X_2 \dots (\text{Sugiyono, 2012:204})$$

Dimana:

Y	= Semangat Kerja
X <sub>1</sub>	=Pengembangan Karir
X <sub>2</sub>	=Penilaian Prestasi
X <sub>3</sub>	= Kompensasi
o	= Konstanta
b <sub>1,2</sub>	=Koefisien Regresi

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2005:110) menyatakan “Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas data penelitian ini menggunakan analisis grafik dan statistik. Analisis grafik untuk melihat normalitas dilakukan dengan melihat grafik histogram. Analisis statistik dilakukan dengan uji *Kolmogro-Smirnov*.

#### b. Uji Multikolinieritas

Variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna atau mendekati sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya nilai Tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS 21:00. Nilai umum yang biasa dipakai adalah nilai *Tolerance* > 1, atau nilai VIF < 5, maka tidak terjadi multikolinieritas (Situmorang, dkk, 2008:104).



### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas varians variabel independen adalah konstan untuk setiap nilai tertentu variabel independen (homokedastisitas). Model regresi yang baik adalah terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji *spearman rank* dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5% dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas.

## 4. Uji Hipotesis

### a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F, dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Kriteria pengujian

Dimana :  $F_{hitung} > F_{tabel}$  = Jika variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

$F_{hitung} < F_{tabel}$  = Jika variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

### b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Kriteria pengujian

Dimana :  $t_{hitung} > t_{tabel}$  = Jika variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

$t_{hitung} < t_{tabel}$  = Jika variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien detreminasi (adjusted  $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (pengembangan karir, penilaian prestasi dan kompensasi) dalam menjelaskan variabel terikat (semangat kerja) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson, (2012), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan Malayu SP, (2003), **Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi**, Cetakan Kesembilan, Penerbit PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Husein Umar, (2007), **Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Cetakan Kelima**, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Prima.
- Mahmud Mahfoedz, (2005), **Pengantar Bisnis Modern, Edisi Pertama**, Penerbit Andi Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mankunegara, AA Anwar Prabu, (2004), **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mankunegara, Prabu, Anwar. (2010), **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Refika Aditama
- Moekijat, (2009), **Dasar-Dasar Motivasi**, Bandung : Pionir Jaya.
- Mathis, Robert L. Dan Jackson. John H. (2006), **Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)**. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai Veitzhal dan Mulyadi, (2009), **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Saydam, Gouzali, (2005), **Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro**, Jakarta.
- Sedarmayanti, (2000). **Pengembangan Kepribadian Pegawai**. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti, (2000), **Tata Kerja dan Produktivitas Kerja**, Mandar Maju, Bandung.

Sugiyono, (2008), **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Kedelapan Belas,  
Alfabeta, Bandung.

Suwarto, Fx. (2011) **Perilaku Keorganisasian**. Universitas Atma Jaya,  
Yogyakarta.

Simamora, (2004), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesatu,  
Yogyakarta, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, (2004).

Sugiyono, (2012), **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Kedelapan Belas,  
Alfabeta, Bandung.

T. Hani Handoko, (2003), **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**,  
Andi, yogyakarta.

Kenny Yulianto Kuriawa, (2015). **Pengaruh Pengembangan Karir dan  
Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Parit Padang  
Global.**

Yahyo, (2013). **Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi  
Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Karyawan Bagian Produksi CV.  
Petra Jaya Sahitaguna Semarang.**

Rismansyah, (2013). **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja  
Karyawan pada CV. Empat Serangkai Palembang.**

## **Lampiran. 1**

### **KUESIONER**

**Pengaruh Pengembangan Karier, Penilaian Prestasi dan Kompensasi  
Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor PT. Bank Rakyat  
Indonesia  
(Persero) Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan**

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi untuk menyelesaikan program studi strata 1 (S1), Saya Widya, NPM 138320052 mahasiswi program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area, mengharapkan kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan kinerja sebenarnya. Kerahasiaan identitas Bapak/Ibu dan hasil kuesionernya akan dijaga sesuai dengan kode etik penelitian Atas kesediaan dan bantuan dalam mengisi kuesioner ini. Saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Widya

**Pengaruh Pengaruh Pengembangan Karier, Penilaian Prestasi dan  
Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Terhadap Semangat Kerja  
Karyawan**

**Pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)**

**Tbk. Cabang Gatot Subroto Medan**

- I. Petunjuk Pengisian Kuesioner
- a. Berilah tanda checklist (√) pada jawabanyang anda anggap paling sesuai.
  - b. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban.
- II. Identitas Responden
- Jenis Kelamin : Laki – laki/Perempuan
- Usia :
- Pendidikan : ( ) SMA ( ) D-III ( ) S-1 ( ) S-2 ( ) S-3
- III. Isi jawaban berikut sesuai dengan pendapat anda dengan memberikan checklist (√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

**Skor Pernyataan**

No	Pernyataan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Ragu – ragu	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5



**Butir Pertanyaan Variabel Pengembangan Karier (X1)**

No	Butir Pernyataan	Skor				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Setiap prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karier karyawan.					
2	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi.					
3	Setiap karyawan memiliki Kesempatan terhadap organisasi juga menjadi tolak ukur dalam pengembangan karier karyawan.					
4	Setiap karyawan mengharapkan/menginginkan adanya mentor dan sponsor untuk pengembangan kariernya.					
5	Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri baik secara formal maupun informal.					
6	Setiap karyawan menginginkan dukungan dari atasan/manajer demi terciptanya program pengembangan karier.					

**Butir Pertanyaan Variabel Penilaian Prestasi (X2)**

No	Butir Pernyataan	Skor				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Prestasi kerja dinilai dari kualitas kerja seperti ketepatan kerja dan keterampilan kerja.					
2	Prestasi kerja dinilai dari kuantitas kerja seperti kecepatan karyawan.					
3	Prestasi kerja dinilai dari disiplin kerja seperti mematuhi peraturan perusahaan.					
4	Prestasi kerja dinilai dari inisiatif seperti karyawan selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.					
5	Prestasi kerja dinilai dari kerjasama seperti karyawan mampu bergaul dan menyesuaikan diri serta memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.					

**Butir Pertanyaan Variabel Kompensasi (X3)**

No	Butir Pernyataan	Skor				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Karyawan menginginkan gaji yang sesuai yang diberikan secara terus menerus.					
2	Karyawan menerima insentif yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi.					
3	Karyawan mendapatkan tunjangan tidak langsung yang diberikan kepada para pekerjanya seperti cuti dan pensiun.					
4	Karyawan mendapatkan fasilitas kantor untuk memudahkan dan melancarkan pelaksanaan kegiatan.					

**Butir Pertanyaan Variabel Semangat Kerja (Y)**

No	Butir Pernyataan	Skor				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Tinggi rendahnya semangat kerja dinilai dari produktivitas kerja karyawan.					
2	Tinggi rendahnya semangat kerja dinilai dari tingkat absensi karyawan.					
3	Keluar masuknya karyawan dinilai dari tingkat perputaran karyawan.					
4	Tinggi rendahnya semangat kerja dinilai dari tuntutan yang sering terjadi pada karyawan.					
5	Tinggi rendahnya semangat kerja dinilai dari tingkat kegelisahan karyawan.					

## Lampiran. 2

Distribusi Jawaban Responden Uji Validitas Pengembangan Karier (X1)

q1	q2	q3	q4	q5	q6
4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4
5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	5
4	4	5	5	4	3
4	3	3	3	3	3
4	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	4
3	3	4	3	3	3
5	4	5	4	4	3
5	4	5	3	4	3
4	3	5	5	3	5
5	5	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	5	5
5	5	5	3	5	5
4	4	3	3	4	3
4	4	5	3	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3
4	5	5	3	5	3
4	3	4	4	3	5
4	4	4	5	4	5
3	3	3	2	3	4
3	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	3
4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	4
5	4	5	4	4	4

3	3	4	5	3	4
5	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5
5	4	3	4	4	5
4	4	4	3	4	5
3	3	3	4	3	3
5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	5
5	5	4	4	5	5
4	3	3	4	3	5
3	3	4	4	3	4
4	3	4	4	3	4
5	5	4	4	5	3
4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	4
4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	3
4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	3	5	4
4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4
4	3	4	4	3	4
4	5	4	5	5	4
5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4
4	3	3	3	3	3
4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5

4	3	3	4	3	4
5	4	4	5	3	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4

### Lampiran. 3

#### Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir (X1)

##### Case Processing Summary

	N	%
Valid	77	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	77	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	6

##### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.17	.548	77
P2	4.06	.695	77
P3	4.18	.683	77
P4	3.99	.678	77
P5	4.08	.703	77
P6	4.10	.661	77

##### Item-Total Statistics

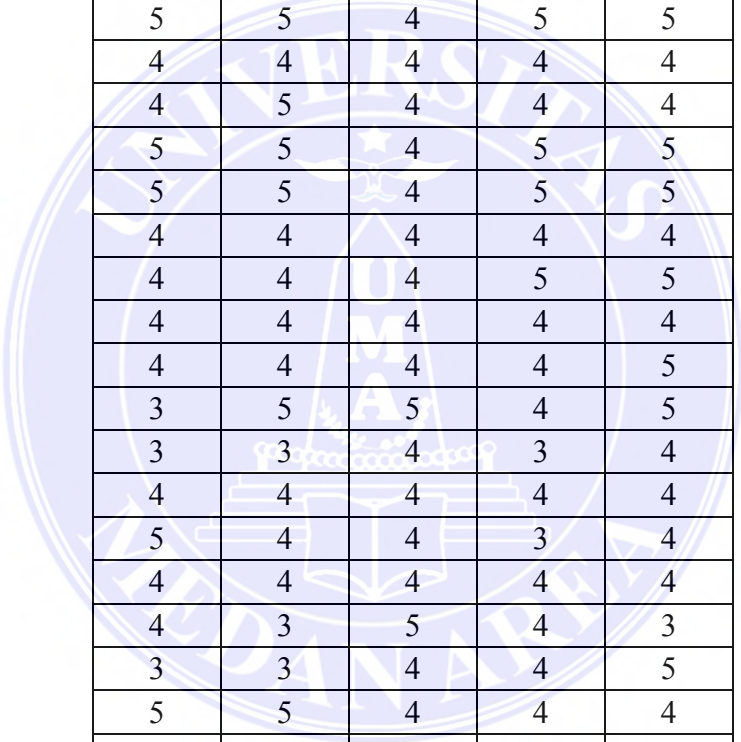
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	20.42	5.325	.412	.283	.701
P2	20.52	4.069	.755	.882	.587
P3	20.40	4.849	.449	.236	.690
P4	20.60	5.402	.255	.108	.746
P5	20.51	4.122	.719	.871	.599
P6	20.48	5.542	.221	.072	.753

## Lampiran. 4

**Distribusi Jawaban Responden Uji Validitas Penilaian Prestasi (X2)**

4	4	4	4	4
4	4	4	5	5
4	4	4	4	3
3	4	4	3	4
4	4	4	5	5
5	5	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	3	4
3	4	4	4	4
4	4	4	5	5
4	3	4	5	4
4	5	4	4	3
4	4	4	5	4
3	3	3	3	4
4	4	5	4	4
4	4	5	5	5
4	3	4	5	4
5	5	5	4	4
5	5	5	5	4
5	5	5	4	5
4	5	5	5	5
3	4	4	4	3
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	4
4	5	4	5	5
3	3	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	4	3
3	4	3	5	5
5	5	5	5	5
5	5	4	4	5
4	4	4	5	5
5	5	5	5	5
4	5	3	5	5
5	5	5	5	5





5	4	5	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
3	2	3	2	2
5	5	5	5	5
4	4	4	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	4	5
4	4	4	3	4
3	4	3	3	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	4	5	5
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
5	5	4	5	5
5	5	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
3	5	5	4	5
3	3	4	3	4
4	4	4	4	4
5	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	3	5	4	3
3	3	4	4	5
5	5	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	3	4
3	4	4	4	4
4	4	4	5	5
4	3	4	5	4
4	5	4	4	3
5	4	4	5	4
4	4	5	4	4
4	4	3	4	3
4	4	4	3	3

4	5	4	4	4
4	4	4	4	4

## Lampiran. 5

### Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penilaian Prestasi (X2)

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.06	.656	77
P2	4.17	.677	77
P3	4.16	.563	77
P4	4.25	.710	77
P5	4.25	.691	77

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	5

#### Case Processing Summary

	N	%
Valid	77	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	77	100.0

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

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	16.82	3.993	.612	.488	.746
P2	16.71	3.944	.604	.457	.749
P3	16.73	4.464	.522	.306	.775
P4	16.64	3.945	.559	.427	.764
P5	16.64	3.919	.595	.464	.752

## Lampiran. 6

**Distribusi Jawaban Responden Uji Validitas Kompensasi (X3)**

4	4	4	4
5	3	5	5
4	4	3	3
3	4	5	4
5	4	5	5
4	5	5	4
4	4	4	5
3	4	4	4
4	3	4	4
5	5	5	5
3	3	5	4
5	4	4	3
5	4	4	4
4	3	4	4
5	4	4	4
5	3	4	5
5	5	5	4
5	4	4	4
4	5	5	4
5	4	5	5
5	3	5	5
3	3	4	3
5	3	4	4
4	3	5	4
4	4	4	4
5	3	3	5
4	4	4	4
4	5	4	4
3	2	4	3
5	5	5	5
4	4	4	5
5	4	4	5
5	5	4	5
5	4	5	5
4	5	5	5
4	5	5	5

5	4	4	4
3	4	4	5
4	3	4	4
3	4	4	2
5	4	4	5
4	4	4	5
4	4	4	4
4	4	4	5
3	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	5
4	5	3	5
4	4	3	4
4	4	4	4
4	5	3	5
5	5	3	5
4	3	4	4
5	4	5	5
4	4	4	4
4	4	4	5
5	3	5	5
3	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
5	4	4	4
4	4	5	3
4	4	5	5
4	5	5	4
4	4	4	5
3	4	4	4
4	3	4	4
5	5	5	5
3	3	5	4
5	4	4	3
4	4	3	4
3	3	4	4
4	4	4	3
4	4	5	4

4	4	4	5
3	4	4	4

## Lampiran. 7

### Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompensasi (X3)

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.16	.689	77
P2	3.95	.667	77
P3	4.21	.592	77
P4	4.27	.681	77

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.491	4

**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	77	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	77	100.0

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

**Item-Total Statistics**

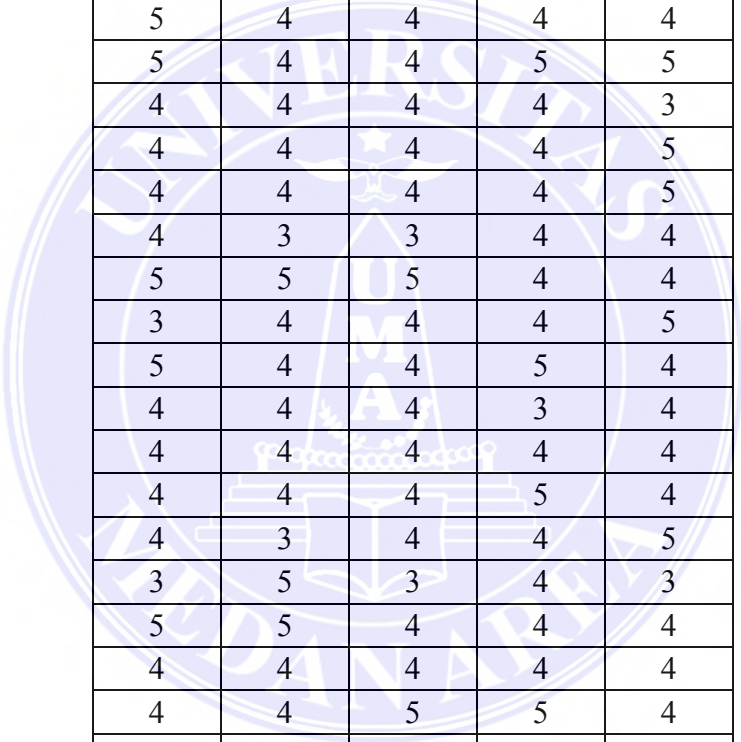
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	12.43	1.643	.355	.161	.350
P2	12.64	1.866	.239	.067	.463
P3	12.38	2.133	.152	.027	.526
P4	12.31	1.586	.406	.185	.298

## Lampiran. 8

### Distribusi Jawaban Responden Uji Validitas Semangat Kerja (Y)

4	4	5	4	4
4	5	4	4	5
4	5	4	4	4
4	4	4	4	5
4	5	4	4	5
5	4	3	4	4
4	5	4	3	3
4	4	3	5	4
4	4	4	4	4
4	5	4	4	5
3	4	4	4	4
5	4	4	4	3
4	4	4	5	3
3	5	4	5	4
4	4	5	5	4
4	5	4	3	4
3	5	4	3	4
5	5	3	5	5
5	4	4	5	4
5	4	4	5	5
5	4	3	4	4
4	4	4	4	5
3	4	3	4	3
4	3	4	3	4
3	4	4	5	4
4	4	3	4	4
5	3	3	4	4
4	4	4	5	4
5	4	4	3	5
4	3	4	4	3
3	4	4	4	5
4	4	4	4	5
5	4	4	4	4
4	3	5	4	4
4	3	5	4	4





3	4	4	5	4
5	4	4	5	5
4	4	4	3	3
3	4	5	3	4
5	4	4	3	3
3	3	3	4	5
4	4	4	4	5
3	4	3	4	4
5	4	4	4	4
5	4	4	5	4
4	3	4	4	4
4	4	5	3	4
5	4	4	4	4
5	4	4	5	5
4	4	4	4	3
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	3	3	4	4
5	5	5	4	4
3	4	4	4	5
5	4	4	5	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	4
4	3	4	4	5
3	5	3	4	3
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	3	4
4	5	4	5	5
3	5	5	4	4
5	3	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	3	4	3
4	3	5	5	4

4	4	5	4	5
4	4	4	4	4
5	4	4	3	4

## Lampiran. 9

### Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Semangat Kerja (Y)

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.09	.653	77
P2	4.04	.572	77
P3	3.99	.550	77
P4	4.06	.635	77
P5	4.14	.622	77

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.132	5

**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	77	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	77	100.0

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

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	16.23	1.603	.022	.017	.151
P2	16.29	1.786	-.032	.007	.199
P3	16.34	1.753	.006	.011	.159
P4	16.26	1.484	.114	.038	.037
P5	16.18	1.414	.178	.042	-.043 <sup>a</sup>

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

## Lampiran. 10

### Distribusi Jawaban Responden Uji Validitas Pengembangan Karier (X1)

No	Nilai Pengembangan Karier (X1)						Total
	q1	q2	q3	q4	q5	q6	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	5	3	4	4	24
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	3	4	4	4	23
5	4	4	5	4	4	4	25
6	4	5	4	5	5	4	27
7	5	4	4	4	4	4	25
8	4	4	3	4	4	4	23
9	4	4	4	3	4	5	24
10	4	4	5	5	4	3	25
11	4	3	3	3	3	3	19
12	4	5	5	4	5	4	27
13	4	4	5	4	4	4	25
14	3	3	4	3	3	3	19
15	5	4	5	4	4	3	25
16	5	4	5	3	4	3	24
17	4	3	5	5	3	5	25
18	5	5	5	4	5	5	29
19	5	5	4	5	5	5	29
20	5	5	5	4	5	5	29
21	5	5	5	3	5	5	28
22	4	4	3	3	4	3	21
23	4	4	5	3	4	4	24
24	4	4	4	3	4	4	23
25	4	4	4	4	4	3	23
26	4	5	5	3	5	3	25
27	4	3	4	4	3	5	23
28	4	4	4	5	4	5	26
29	3	3	3	2	3	4	18
30	3	4	5	5	4	5	26
31	5	5	4	4	5	3	26
32	4	4	5	4	4	4	25
33	4	5	5	5	5	4	28
34	5	4	5	4	4	4	26

35	3	3	4	5	3	4	22
36	5	4	4	5	4	4	26
37	5	5	5	4	5	5	29
38	5	4	3	4	4	5	25
39	4	4	4	3	4	5	24
40	3	3	3	4	3	3	19
41	5	5	5	4	5	4	28
42	4	4	4	4	4	4	24
43	4	3	4	4	3	5	23
44	5	5	4	4	5	5	28
45	4	3	3	4	3	5	22
46	3	3	4	4	3	4	21
47	4	3	4	4	3	4	22
48	5	5	4	4	5	3	26
49	4	5	4	5	5	5	28
50	4	4	4	4	4	4	24
51	4	4	4	4	4	4	24
52	4	5	4	5	5	4	27
53	4	5	5	5	5	4	28
54	4	4	4	3	4	4	23
55	4	4	5	4	4	3	24
56	4	4	4	4	4	5	25
57	4	4	4	4	4	5	25
58	5	5	5	3	5	4	27
59	4	3	3	4	3	4	21
60	4	4	4	4	4	4	24
61	4	4	4	4	4	4	24
62	4	4	5	4	4	5	26
63	5	5	4	4	5	4	27
64	4	3	4	4	3	4	22
65	4	5	4	5	5	4	27
66	5	4	4	4	4	4	25
67	4	4	3	4	4	4	23
68	4	4	4	3	4	4	23
69	4	4	5	5	4	4	26
70	4	3	3	3	3	3	19
71	4	5	5	4	5	5	28
72	4	4	4	4	4	4	24
73	4	5	5	5	5	5	29

74	4	3	3	4	3	4	21
75	5	4	4	5	3	4	25
76	4	4	4	4	4	4	24
77	4	3	4	4	5	4	24

## Lampiran. 11

**Distribusi Jawaban Responden Uji Validitas Penilaian Prestasi (X3)**

Nilai Penilaian Prestasi (X2)					total
q7	q8	q9	q10	q11	
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	3	19
3	4	4	3	4	18
4	4	4	5	5	22
5	5	4	4	4	22
4	4	5	5	5	23
4	4	4	3	4	19
3	4	4	4	4	19
4	4	4	5	5	22
4	3	4	5	4	20
4	5	4	4	3	20
4	4	4	5	4	21
3	3	3	3	4	16
4	4	5	4	4	21
4	4	5	5	5	23
4	3	4	5	4	20
5	5	5	4	4	23
5	5	5	5	4	24
5	5	5	4	5	24
4	5	5	5	5	24
3	4	4	4	3	18
3	4	4	4	4	19
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	4	21
4	5	4	5	5	23
3	3	4	4	4	18
4	4	4	4	4	20
3	3	3	4	3	16

3	4	3	5	5	20
5	5	5	5	5	25
5	5	4	4	5	23
4	4	4	5	5	22
5	5	5	5	5	25
4	5	3	5	5	22
5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	4	22
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
3	2	3	2	2	12
5	5	5	5	5	25
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	24
4	4	4	3	4	19
3	4	3	3	4	17
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	4	21
5	5	4	5	5	24
5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	5	21
3	5	5	4	5	22
3	3	4	3	4	17
4	4	4	4	4	20
5	4	4	3	4	20
4	4	4	4	4	20
4	3	5	4	3	19
3	3	4	4	5	19
5	5	4	4	4	22
4	4	5	5	5	23
4	4	4	3	4	19
3	4	4	4	4	19



4	4	4	5	5	22
4	3	4	5	4	20
4	5	4	4	3	20
5	4	4	5	4	22
4	4	5	4	4	21
4	4	3	4	3	18
4	4	4	3	3	18
4	5	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20

## Lampiran. 12

Distribusi Jawaban Responden Uji Validitas Kompensasi (X3)

Nilai Kompensasi (X3)				
q12	q13	q14	q15	Total
4	4	4	4	16
5	3	5	5	18
4	4	3	3	14
3	4	5	4	16
5	4	5	5	19
4	5	5	4	18
4	4	4	5	17
3	4	4	4	15
4	3	4	4	15
5	5	5	5	20
3	3	5	4	15
5	4	4	3	16
5	4	4	4	17
4	3	4	4	15
5	4	4	4	17
5	3	4	5	17
5	5	5	4	19
5	4	4	4	17
4	5	5	4	18
5	4	5	5	19
5	3	5	5	18
3	3	4	3	13
5	3	4	4	16
4	3	5	4	16

4	4	4	4	16
5	3	3	5	16
4	4	4	4	16
4	5	4	4	17
3	2	4	3	12
5	5	5	5	20
4	4	4	5	17
5	4	4	5	18
5	5	4	5	19
5	4	5	5	19
4	5	5	5	19
4	5	5	5	19
5	4	4	4	17
3	4	4	5	16
4	3	4	4	15
3	4	4	2	13
5	4	4	5	18
4	4	4	5	17
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
4	5	3	5	17
4	4	3	4	15
4	4	4	4	16
4	5	3	5	17
5	5	3	5	18
4	3	4	4	15
5	4	5	5	19
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
5	3	5	5	18
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
5	4	4	4	17
4	4	5	3	16

4	4	5	5	18
4	5	5	4	18
4	4	4	5	17
3	4	4	4	15
4	3	4	4	15
5	5	5	5	20
3	3	5	4	15
5	4	4	3	16
4	4	3	4	15
3	3	4	4	14
4	4	4	3	15
4	4	5	4	17
4	4	4	5	17
3	4	4	4	15

### Lampiran. 13

Distribusi Jawaban Responden Uji Validitas Semangat Kerja (Y)

Nilai Semangat Kerja (Y)					
q16	q17	q18	q19	q20	total
4	4	5	4	4	21
4	5	4	4	5	22
4	5	4	4	4	21
4	4	4	4	5	21
4	5	4	4	5	22
5	4	3	4	4	20
4	5	4	3	3	19
4	4	3	5	4	20
4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	5	22
3	4	4	4	4	19
5	4	4	4	3	20
4	4	4	5	3	20
3	5	4	5	4	21
4	4	5	5	4	22
4	5	4	3	4	20
3	5	4	3	4	19

5	5	3	5	5	23
5	4	4	5	4	22
5	4	4	5	5	23
5	4	3	4	4	20
4	4	4	4	5	21
3	4	3	4	3	17
4	3	4	3	4	18
3	4	4	5	4	20
4	4	3	4	4	19
5	3	3	4	4	19
4	4	4	5	4	21
5	4	4	3	5	21
4	3	4	4	3	18
3	4	4	4	5	20
4	4	4	4	5	21
5	4	4	4	4	21
4	3	5	4	4	20
4	3	5	4	4	20
3	4	4	5	4	20
5	4	4	5	5	23
4	4	4	3	3	18
3	4	5	3	4	19
5	4	4	3	3	19
3	3	3	4	5	18
4	4	4	4	5	21
3	4	3	4	4	18
5	4	4	4	4	21
5	4	4	5	4	22
4	3	4	4	4	19
4	4	5	3	4	20
5	4	4	4	4	21
5	4	4	5	5	23
4	4	4	4	3	19
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21
4	3	3	4	4	18
5	5	5	4	4	23
3	4	4	4	5	20
5	4	4	5	4	22

4	4	4	3	4	19
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	4	21
4	3	4	4	5	20
3	5	3	4	3	18
5	5	4	4	4	22
4	4	4	4	4	20
4	4	5	5	4	22
4	4	4	3	4	19
4	5	4	5	5	23
3	5	5	4	4	21
5	3	4	4	5	21
4	4	4	4	4	20
4	4	4	3	4	19
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	3	4	3	18
4	3	5	5	4	21
4	4	5	4	5	22
4	4	4	4	4	20
5	4	4	3	4	20

### Lampiran. 14

#### Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Pengembangan Karier, Penilaian Prestasi Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	4.17	.548	77
P2	4.06	.695	77
P3	4.18	.683	77
P4	3.99	.678	77
P5	4.08	.703	77
P6	4.10	.661	77
P7	4.06	.656	77
P8	4.17	.677	77
P9	4.16	.563	77

P10	4.25	.710	77
P11	4.25	.691	77
P12	4.16	.689	77
P13	3.95	.667	77
P14	4.21	.592	77
P15	4.27	.681	77
P16	4.09	.653	77
P17	4.04	.572	77
P18	3.99	.550	77
P19	4.06	.635	77
P20	4.14	.622	77

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	78.21	34.167	.568	.	.805
P2	78.31	32.428	.657	.	.798
P3	78.19	33.290	.552	.	.804
P4	78.39	34.609	.380	.	.813
P5	78.30	32.607	.624	.	.799
P6	78.27	36.280	.175	.	.824
P7	78.31	33.059	.612	.	.801
P8	78.21	32.614	.651	.	.798
P9	78.22	33.990	.578	.	.804
P10	78.13	33.588	.488	.	.807
P11	78.13	33.009	.582	.	.802
P12	78.22	33.385	.533	.	.805
P13	78.43	34.564	.395	.	.812
P14	78.17	37.326	.059	.	.828
P15	78.10	33.015	.591	.	.802
P16	78.29	36.970	.090	.	.828
P17	78.34	37.779	.000	.	.830
P18	78.39	38.951	-.167	.	.836
P19	78.31	36.349	.177	.	.823
P20	78.23	36.339	.184	.	.823

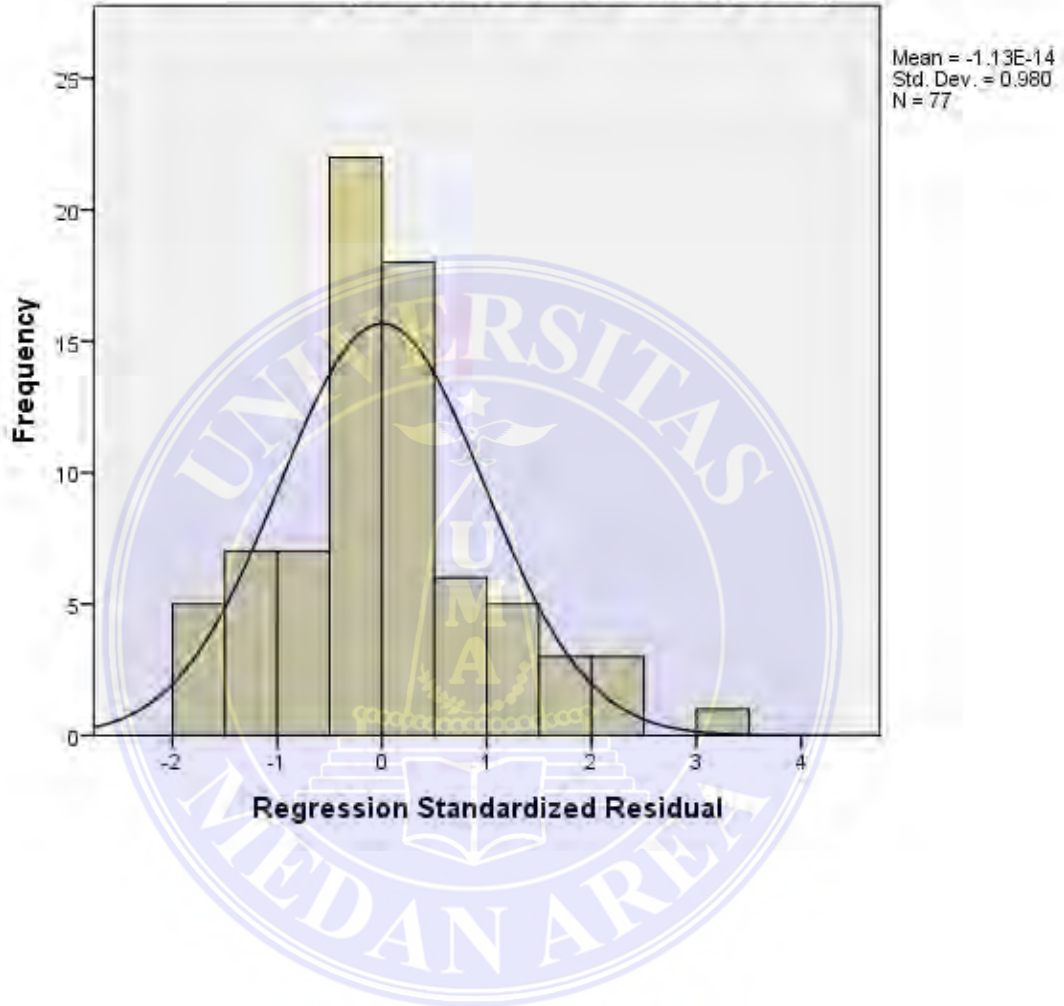


Lampiran. 15

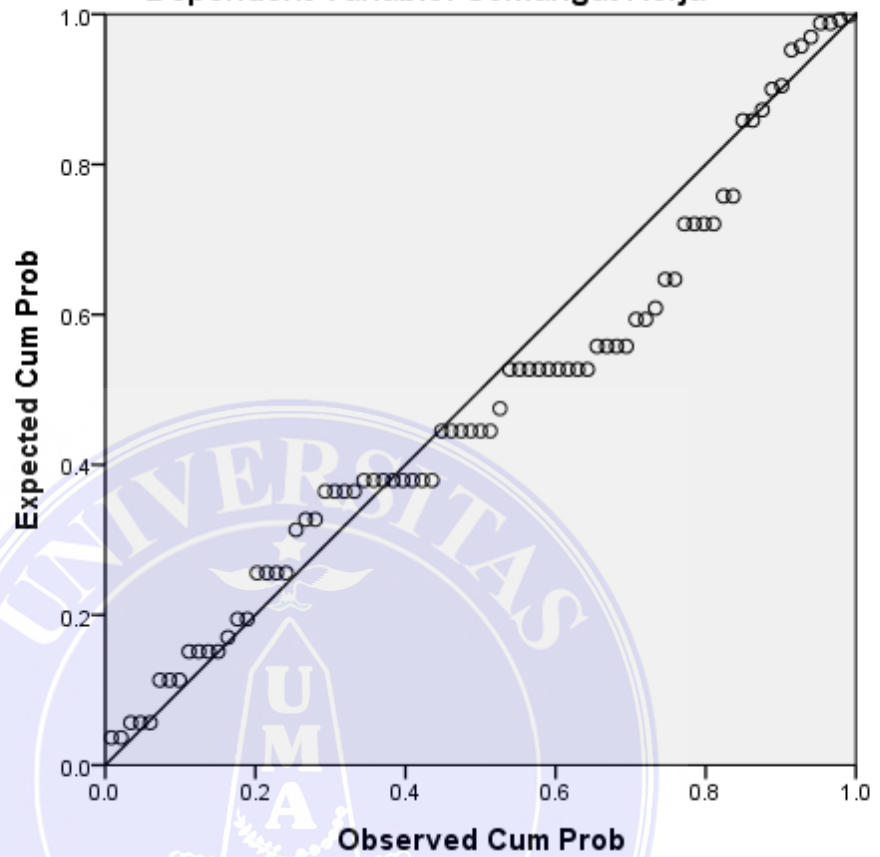
Uji Normalitas

Histogram

Dependent Variable: Semangat Kerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
 Dependent Variable: Semangat Kerja



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

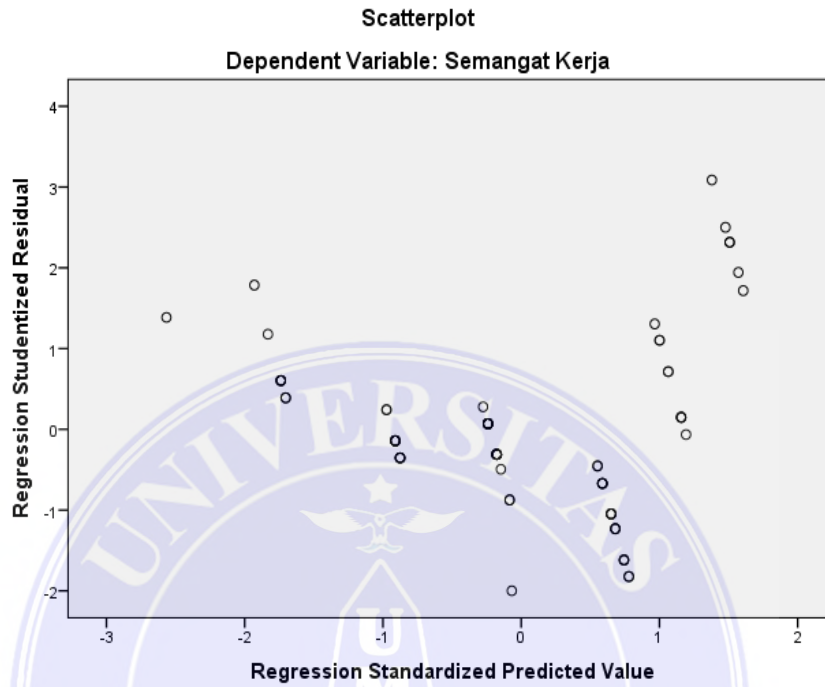
		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.23424899
	Absolute	.142
Most Extreme Differences	Positive	.142
	Negative	-.076
Kolmogorov-Smirnov Z		1.250
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Lampiran. 16**

**Heteroskedasitas**



**Lampiran. 17**

**Regresi Linear Berganda  
Linier Berganda**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.659	.230		37.699	.000
1 Pengembangan Karir	.132	.024	.240	5.450	.000
1 Penilaian Prestasi	.182	.035	.323	5.173	.000
1 Kompensasi	.272	.029	.462	9.381	.000

a. Dependent Variable: Semangat Kerja