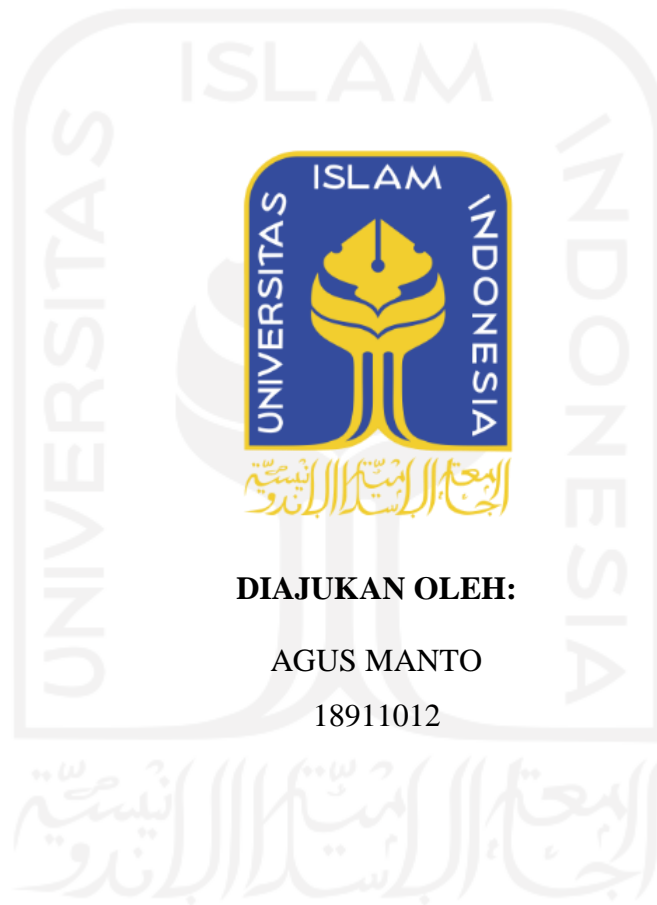


**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
SIKAP KARYAWAN SERTA IMPLIKASINYA PADA KEPUASAN
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL**

**TESIS S-2
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**



DIAJUKAN OLEH:

AGUS MANTO

18911012

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Sikap Karyawan Serta
Implikasinya pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
magister strata-2 di Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas

Islam Indonesia

Ditulis Oleh :

Nama : Agus Manto

Nomor Mahasiswa : 18911012

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 9 Maret 2021 Program Studi Manajemen Program Magister,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis
yang disusun oleh :

AGUS MANTO

No. Mhs. : 18911012

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP SIKAP
KARYAWAN SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'AS', is written over the name of the supervisor.

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tanga di bawah ini saya, Agus Manto, menyatakan bahawa tesis dengan judul : Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Sikap Karyawan Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahawa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau seabagian tulisan otang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik laporan hasil penelitian yang saya kumpulkan. Dan bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, April 2021



Agus Manto

HALAMAN PERSEMBAHAN

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, ridho, rizki dan karunia-Nya kepada penulis.

Tanda mengurangi rasa syukur saya ucapkan terima kasih pada :

1. Kedua orang tua ku bapak Sarjono dan Ibu Mesnah serta kedua saudara kandung atas segala bentuk doa, restu dalam langkahku
2. Istri surgawiku Leli Wahyuni dan kedua anak ku R. Albee Prasraya dan D. Ageesa Pinawa yang selalu menenami dan menghibur
3. Para sahabat dan rekan seperjuangan MM 51 A”selamat berjuang bagi yang sudah lulus dan selamat menikmati bagi yang masih berjuang”.

Semoga tesis ini bisa berguna nantinya untuk referensi oleh orang-orang yang memerlukan dan angkatan selanjutnya, meski masih jauh dari kesempurnaan penulis mengucapkan maaf

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirabbil'aalamiin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, ridho, rizki dan karunia-Nya kepada penulis. Sholawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Sikap Karyawan Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional".

Penulis tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar magister pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia. Selama studi dan dalam penyusunan tesis ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kenikmatan yang sempurna, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Semoga ini menjadi awal kemandirian dan jalan menuju ridho-Mu. Amin.
2. Bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., MM selaku Direktur Program Pascasarjana Fakultas Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si Ketua Program Study Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
3. Bapak. Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak. sebagai dosen pembimbing yang telah bersedia untuk meluangkan waktu untuk membimbing,

memeriksa, serta memberikan petunjuk-petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.

4. Karyawan PT. BGA dan PT. FR yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.
5. Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis hanya bisa berdoa semoga semua kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT. Amin Semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka atas semua keikhlasan dalam membantu penyusun tesis ini.

Penulis menyadari bahawa tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu, kritik dan saran ke arah perbaikan sangat diperlukan. Namun demikian, penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, April 2021

Agus Manto

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap sikap karyawan pada organisasi yang meliputi sipat passionate (sikap bergairah), progressive (sikap progresif), proactive (sikap proaktif), positive (sikap positif) serta implikasinya terhadap kepuasan kerja dengan dimensi kepuasan kerja pada upah/gaji dan komitmen organisasional dengan dimensi komitmen keberlanjutan. Penelitian dilakukan di perusahaan industri perkebunan kelapa sawit. Penelitian kuantitatif dengan penyebaran kuesioner pada 103 sampel dari 2 perusahaan yaitu PT. First Resource dan PT. Bumitama Gunajaya Agro. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SPSS di temukan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan pada organisasi. Temuan lain membuktikan bahwa pelatihan, pengembangan karir dan sikap berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Analisis jalur telah menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap karyawan.

Kata kunci : pelatihan, pengembangan karir, sikap karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasional

ABSTRACT

The objectives of this study are the effect of training and career development on employee attitudes in the organization which include passionate, progressive, proactive, positive, and their implications for job satisfaction with the dimensions of wages / salaries and organizational commitment with the dimensions of continuence commitment. The research was conducted in an oil palm plantation company. Quantitative research by distributing questionnaires to 103 samples from 2 companies, namely PT. First Resource and PT. Bumitama Gunajaya Agro. Based on the results of the analysis using SPSS, it was found that training and career development had a significant effect on employee attitudes in the organization. Other findings prove that training, career development and attitudes have a significant effect on job satisfaction but have no significant on organizational commitment. Path analysis has shown that there is a significant relationship between training and career development on job satisfaction and organizational commitment mediated by employee attitudes.

Key words : training, career development. employee attitudes, job satisfaction, organizational commitment

DAFTAS ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Judul	ii
Berita Acara Ujian Tesis	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar.....	vii
Abstrak	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel.....	xvii
Daftar Gambar	xix
Daftar Lampiran	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Pengembangan SDM	12
1 Pengertian Pengembangan SDM	12
2 Tujuan Pengembangan SDM.....	13
3 Fungsi Pengembangan SDM	14
4 Proses Pengembangan SDM	15
2.1.2 Pelatihan (<i>Training</i>).....	17
1 Pengertian Pelatihan.....	17
2 Tujuan Pelatihan	18

3	Tahapan Pelatihan.....	20
4	Metode Pelatihan	21
5	Evaluasi pelatihan.....	21
2.1.3	Pengembangan Karir (<i>Career Development</i>).....	23
1.	Pengertian Pengembangan Karir	23
2.	Tujuan Pengembangan Karir	24
3.	Komponen Pengembangan Karir.....	25
4.	Tahapan Pengembangan Karir	26
2.1.4	Sikap Karyawan (<i>Attitde Employee</i>).....	28
1.	Pengertian Sikap	28
2.	Komponen Sikap	29
3.	Faktor-Faktor yang mempengaruhi sikap karyawan ...	29
4.	Sikap “ <i>heart to serve</i> ”	32
2.1.5	Kepuasan kerja (<i>Job Satisfaction</i>).....	32
1.	Pengertian kepuasan kerja.....	32
2.	Teori Kepuasan Kerja Teori	32
3.	Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja	34
4.	Indikator Kepuasan kerja Pada Gaji	36
2.1.6	Komitmen organisasional (<i>organizational commitment</i>).....	36
1.	Pengertian komitmen organisasional	36
2.	Komponen komitmen organisasional	37
3.	Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional .	38
4.	Indikator <i>Continuance Commitment</i>	39
2.2	Penelitian terdahulu	39
2.3	Hubungan Antara Variabel.....	52
2.3.1	Hubungan antara pelatihan terhadap sikap karyawan	52
2.3.2	Hubungan antara pengembangan karir terhadap sikap karyawan	53
2.3.3	Hubungan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja.....	53
2.3.4	Hubungan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	54

2.3.5	Hubungan antara sikap karyawan terhadap kepuasan kerja	55
2.3.6	Hubungan antara pelatihan terhadap komitmen organisasi .	56
2.3.7	Hubungan antara pengembangan karir terhadap komitmen organisasi	56
2.3.8	Hubungan antara sikap karyawan terhadap komitmen organisasional.....	57
2.3.9	Sikap memediasi pelatihan terhadap kepuasan kerja	58
2.3.10	Sikap mediasi pelatihan terhadap komitmen organisasi	59
2.3.11	Sikap mediasi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	59
2.3.12	Sikap mediasi pengembangan karir terhadap komitmen organisasi	60
2.4	Kerangka Berpikir	61
2.5	Hipotesis.....	61
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		63
3.1	Jenis Penelitian	63
3.2	Populasi	63
3.3	Sample.....	65
3.4	Variabel Penelitian	65
3.5	Defenisi variabel oprasional dan Indikator	67
3.6	Pengumpulan Data	69
3.7	Uji Instrumen Penelitian	70
3.8	Metode Analisis	71
3.8.1	Analisis Deskriptif	72
3.8.2	Uji Asumsi Klasik	72
3.8.3	Uji Hipotesis	76
3.8.4	Analisis Jalur (Path Analisis)	76

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	77
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	77
4.1.1. Hasil Uji Validitas	77
4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas	78
4.2 Analisis Deskriptif	78
4.2.1 Karakteristik Responden	78
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..	79
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	80
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja ..	81
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	83
4.2.2 Uji Statistik Deskriptif	84
4.2.3 Analisis Deskriptif (Frekuensi) Terhadap Variabel Penelitian.....	85
1. Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan.....	86
2. Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir	87
3. Analisis Deskriptif Variabel Sikap	88
4. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	90
5. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	91
4.3 Uji Asumsi Klasik.....	92
4.3.1. Uji Multikolinearitas	92
4.3.1. Uji Heteroskedastisitas	93
4.3.1. Uji Normalitas	93
4.3.1. Uji Linearitas	98
4.4 Uji Hipotesis (Uji T)	94
4.4.1 Pengaruh Pelatihan (X_1) dan Pengembangan karir (X_2) Terhadap Sikap (Z)	95
4.4.2 Pengaruh Pelatihan (X_1) , Pengembangan karir (X_2) dan Sikap (Z) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)	96
4.4.3 Pengaruh Pelatihan (X_1) , Pengembangan karir (X_2) dan Sikap (Z) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2)....	99

4.5	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	101
4.5.1	Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) Melalui Sikap (Z).....	102
4.5.2	Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) Melalui Sikap (Z).....	102
4.5.3	Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) Melalui Sikap (Z).....	103
4.5.4	Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) Melalui Sikap (Z).....	103
4.6	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	105
4.7	Pembahasan.....	106
4.7.1	Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Sikap (Z).....	106
4.7.2	Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Sikap (Z) ...	108
4.7.3	Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)....	110
4.7.4	Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).....	112
4.7.5	Pengaruh Sikap (Z) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)	113
4.7.6	Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2)	115
4.7.7	Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2)	117
4.7.8	Pengaruh Sikap (Z) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2)	118
4.7.9	Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) Melalui Sikap (Z)	120
4.7.10	Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) Melalui Sikap (Z).....	122
4.7.11	Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) Melalui Sikap (Z).....	123
4.7.12	Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) Melalui Sikap (Z).....	125

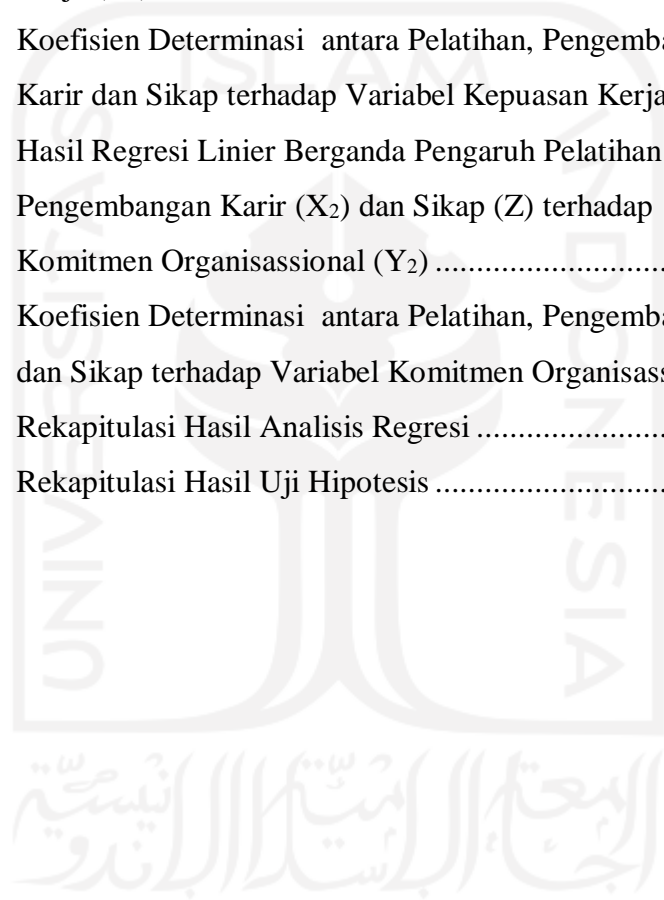
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	127
5.1 Kesimpulan.....	127
5.2 Saran	128
DAFTAR PUSTAKA.....	129
LAMPIRAN.....	144



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Review Jurnal Penelitian Terdahulu.....	49
Tabel 3.1.	Proporsi Pengambilan Sampel Penelitian	65
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas	77
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas	78
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	79
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	80
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	88
Tabel 4.6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	83
Tabel 4.7.	Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	84
Tabel 4.8	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X1).....	86
Tabel 4.9	Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan.	87
Tabel 4.10	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X2).....	87
Tabel 4.11	Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X2)	88
Tabel 4.12	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Sikap (Z).....	89
Tabel 4.13	Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Sikap (Z)	89
Tabel 4.14	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y1) .	90
Tabel 4.15	Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y1)	90
Tabel 4.16	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Y2).....	91
Tabel 4.17	Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Y2)	92
Tabel 4.18	Hasil Uji Multikolinieritas	92
Tabel 4.19	Hasil Uji Heteroskedastisitas	93
Tabel 4.20	Hasil Uji Normalitas.....	94
Tabel 4.21	Hasil Uji Linieritas	94

Tabel 4.22	Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Pelatihan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Sikap (Z).....	95
Tabel 4.23	Koefisien Determinasi antara Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Sikap.....	95
Tabel 4.24	Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Pelatihan (X_1) , Pengembangan Karir (X_2) dan Sikap (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).....	97
Tabel 4.25	Koefisien Determinasi antara Pelatihan, Pengembangan Karir dan Sikap terhadap Variabel Kepuasan Kerja	98
Tabel 4.26	Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Pelatihan (X_1) , Pengembangan Karir (X_2) dan Sikap (Z) terhadap Komitmen Organisassional (Y_2)	99
Tabel 4.27	Koefisien Determinasi antara Pelatihan, Pengembangan Karir dan Sikap terhadap Variabel Komitmen Organisassional	99
Tabel 4.28	Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi	104
Tabel 4.29	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	105



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikri Penelitian	61
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	79
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	81
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	82
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	83
Gambar 4.4 Analisis Jalur	105



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Quesinoer Penelitian.....	145
Lampiran 2. Tabulasi Data Reponden.....	148
Lampiran 3. Uji Validitas.....	155
Lampiran 4. Uji Reabilitas.....	160
Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik.....	163
Lampiran 6. Uji Hipotesis.....	168
Lampiran 7. Biodata Peneliti.....	174



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Sumber daya manusia memiliki fungsi manajerial penting dalam kesuksesan bisnis maupun organisasi. Bakke (1958) memaparkan bahwa salah satu fungsi sumber daya manusia ialah memahami, memelihara, mengembangkan, menggunakan atau memanfaatkan secara efektif dan untuk mengintegrasikan sumber daya dalam keseluruhan kerja. Miles (1965) dalam model sumber daya manusia mengungkapkan bahwa kebutuhan utama karyawan adalah kebutuhan psikologis dan keamanan. Pada dasarnya karyawan selalu berkeinginan untuk maju, bermanfaat dan mengembangkan kemampuannya kepada organisasi. Tugas manajer sebagai pimpinan untuk memanfaatkan kemampuan karyawan dengan memberikan garis besar tugas untuk kepentingan efektivitas dan efisiensi organisasi. Upaya organisasi dalam merekrutimen, mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Lam & White, 1998).

Kompetensi merupakan bagian penting yang harus dimiliki sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan yang kompetitif bagi organisasi (Lado et al., 1994). Kompetensi adalah suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas karyawan untuk menjalankan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang didasari oleh *skill* (keterampilan), *knowledge* (pengetahuan) dan *attitude* (sikap) (Robbins dan Timothy, 2013). Organisasi membutuhkan

peningkatan pengetahuan dan keahlian teknis untuk menggali potensi sumber daya manusia (Hagan, 1996). Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan faktor pendukung lingkungan kerja dan kepemimpinan dalam organisasi (Pradnyana, 2018). Rethans, et al (2002) juga menerangkan bahwa kinerja sebagai produk kompetensi yang mengkombinasikan faktor yang berkaitan dengan individu dan sistem.

Sikap (*attitude*) adalah kecenderungan psikologis yang diekspresikan dengan mengevaluasi entitas tertentu dengan beberapa tingkatan suka atau tidak suka (Judge & Mueller, 2012). Sikap berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian tentang sikap, keterlibatan dan kinerja dalam sudut pandang psikologis menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis memiliki nilai tambah yang melebihi nilai pekerjaan dan sikap kerja yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan (Robertson, et al, 2012). Sikap karyawan dapat juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan pengawasan, pengaruh rekan kerja, dan pribadi karyawan serta sikap menjadi penghubung antara perilaku kepemimpinan CEO dan kinerja perusahaan (Wang, & Xin, 2011). Dipboye (2018) menyebutkan bahwa sikap berkaitan positif dengan kinerja, kesehatan, pergantian dan ketidakhadiran.

Sikap terhadap organisasi merupakan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi. Dipboye, (2018) menggambarkan bahwa sikap suka terhadap organisasi didasari oleh budaya organisasi, peluang untuk terus belajar dalam tim, kesempatan berkarir, kepemimpinan yang bertanggung

jawab dan terbuka, waktu kerja yang fleksibel, tim yang cerdas dan bersemangat. Sedangkan sikap tidak suka disebabkan tidak adanya hari libur, pekerjaan yang menuntuk fisik dan membahayakan serta nepotisme dalam organisasi. Park & Lee (2018) juga menegaskan bahwa kecocokan nilai *person-organization* (P-O) memiliki hubungan positif terhadap sikap pegawai di instansi pemerintahan. *The person-organization (P-O) value fit* berarti bahwa jika karyawan cocok dengan organisasi, maka karyawan akan cenderung menunjukkan sikap dan perilaku terkait pekerjaan yang lebih positif seperti kepuasan yang lebih tinggi, identifikasi yang lebih tinggi dengan organisasi mereka, dan retensi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Sebagai karyawan, sikap terhadap organisasi khususnya merupakan aktualisasi perasaan individu. Salah satu sikap yang dimiliki setiap karyawan terhadap organisasi ialah hati untuk melayani (*heart to serve*). Dalam teori Patton (1998) menjelaskan bahwa melayani dengan hati adalah memahami keberadaan diri sebagai karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dalam ilmu kecerdasan emosional, (*heart to serve*) diperlukan agar karyawan dapat memiliki rasa tanggung jawab, penuh perhatian, penuh cinta kasih, produktif dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah. De Longis et al (2020) menemukan bahwa emosi dan perasaan hati yang tidak baik menyebabkan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang negative. Akgunduz, Y. (2015) juga menyimpulkan bahwa perasaan stress dan penghargaan terhadap diri sendiri (*self-esteem*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang, (Werner and Desimone, 2006). Merupakan tanggung jawab mendasar dari departemen HRD untuk mengembangkan karyawannya supaya cukup mampu menangani kewajiban manajerial serta untuk mempertajam pengetahuan dalam menghadapi tantangan dinamis waktu (Michael: 1995). McLagan (1989) mengidentifikasi dua fungsi utama pengembangan SDM yaitu *training and development* (pelatihan dan pengembangan) dan *career development* (pengembangan karier).

Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional (Mathis & Jackson, 2006). Karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, perusahaan harus memandang pelatihan secara luas sebagai cara untuk menciptakan modal intelektual yang mencakup keterampilan dasar, keterampilan lanjutan, pemahaman tentang pelanggan atau sistem manufaktur, dan kreativitas yang memotivasi diri sendiri, (Noe, 2010). *Soft skill* dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (Ibrahim, & Bakare, 2017) serta berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Yao, et al., 2019).

Salah satu bidang yang semakin penting dalam pengembangan sumber daya manusia ialah pengembangan keahlian manajerial sebagai kompetensi organisasi strategis yang harus dimiliki dan dikembangkan kepada para calon manajer dan manajer diperusahaan (Black, 2005). Tidak sebatas pada pengembangan kompetensi, pelatihan diharapkan dapat memberikan perubahan sikap (*attitude*) yang lebih positif terhadap organisasi. Pelatihan dan pengembangan akan memberikan kemahiran pada pekerjaan serta berdampak pada sikap karyawan yang lebih positif (Truitt, 2011). Secara kepribadian (*personality*), pelatihan memiliki hubungan bahwa dengan pelatihan akan mendorong seseorang untuk lebih termotivasi dalam belajar maupun bekerja (Vignoli & Depolo 2019).

Karir merupakan pengalaman individu yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman relevan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi yang membentuk pola unik selama masa hidup individu (Sullivan & Baruch, 2009). Sebagai kebutuhan organisasi dan individu memerlukan integrasi manajemen karir dan pengembangan karir dalam strategi bisnis dalam jangka panjang (Mulhall, 2014). Pengembangan karir merupakan sarana untuk mencapai peluang karir bagi setiap anggota organisasi agar membantu karyawan mendapatkan arah karir yang jelas, menentukan tujuan karir, mengetahui persyaratan posisi yang dituju, dan memotivasi untuk melakukan sesuai kebutuhan (Missbach, 2015).

Pengembangan karir sebagai peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang ditentukan. Untuk mencapai tujuan

tersebut, seseorang perlu meningkatkan prestasi kerjanya (Weng et al., 2010). Pengembangan karir memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap dukungan organisasi, motivasi, dan komitmen afektif. Namun, pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Secara teoritis menyiratkan bahwa pengembangan karir mungkin tergantung pada sejauh mana organisasi mampu memberikan dukungan dan motivasi organisasi yang dirasakan dalam mempromosikan komitmen dan kinerja (Napitupulu, 2017).

Kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kinicki et al. 2002). Kepuasan kerja terkait erat dengan perilaku individu di tempat kerja (Davis, 1985). Spector (1997) menyimpulkan bahwa organisasi harus berpedoman pada nilai-nilai kemanusiaan yang berorientasi pada memperlakukan pekerja secara adil dan dengan hormat. Perilaku pekerja yang bergantung pada tingkat kepuasan kerja akan mempengaruhi fungsi dan aktivitas bisnis organisasi. Kepuasan kerja akan menghasilkan perilaku yang positif dan sebaliknya ketidakpuasan dari pekerjaan akan mengakibatkan perilaku karyawan yang negatif.

Salah satu faktor penting pada tingkat kepuasan kerja karyawan adalah kebijakan kompensasi yang berkaitan dengan upah/gaji yang mencakup tingkat gaji, tunjangan, kenaikan gaji, dan struktur/administrasi (Judge & Welbourne 1994). Secara teoritis kepuasan gaji keseluruhan menunjukkan bahwa kepuasan dengan kompensasi didasarkan pada perbedaan kecil antara jumlah gaji yang diterima dan jumlah gaji yang

diyakini pekerja harus diterima. Hasil Analisis menunjukkan bahwa perbandingan gaji sendiri dengan orang lain memiliki korelasi yang sangat kuat dengan kepuasan gaji. (Williams et al. 2006).

Komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Menurut Allen dan Meyer (1991) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen tidak hanya berhubungan dengan tingkat keluar masuknya karyawan, melainkan juga berkaitan dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban bagi perusahaan.

Allen dan Meyer (1991) menyebutkan bahwa dalam komitmen organisasional memiliki tiga dimensi salah satunya adalah komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Hal ini berkaitan dengan analisis biaya-manfaat dari karyawan, seperti hilangnya investasi ekonomi dan kesulitan dalam mencari pekerjaan baru. Kerugian yang akan dirasakan dengan keluar dari organisasi disebabkan oleh masa jabatan, otoritas posisi dan masa kerja sehingga karyawan memilih untuk tetap berkomitmen (Singh & Gupta, 2015).

Komitmen karyawan sering kali menjadi faktor utama dalam analisis biaya-manfaat karyawan untuk tetap bersama organisasi. Pengalaman kerja dalam profesi ini ditemukan memiliki korelasi yang kuat dengan komitmen berkelanjutan. Peningkatan pengalaman kerja karyawan memiliki peluang lebih baik untuk mendorong komitmen jangka panjang (Mahal, 2012).

Melalui pelatihan dan pengembangan karir yang dilakukan perusahaan diharapkan tidak hanya memberikan pengetahuan dan keterampilan baru bagi karyawan, melainkan dapat membentuk sikap yang positif dengan memberikan melayani dengan sepenuh hati (*heart to serve*) kepada organisasi. Tidak hanya itu, dengan ada perubahan sikap tersebut, karyawan dituntut untuk dinilai seberapa besar tingkat kepuasan kerjanya dengan mengukur kepuasan upah/gaji karyawan serta komitmennya pada organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap sikap karyawan
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap sikap karyawan
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
5. Apakah sikap berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan
8. Apakah sikap berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan
9. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap karyawan
10. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap karyawan
11. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap karyawan
12. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap karyawan

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap sikap karyawan
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap sikap karyawan
3. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan

4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan
5. Untuk menganalisis pengaruh sikap terhadap kepuasan kerja karyawan
6. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional karyawan
7. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional karyawan
8. Untuk menganalisis pengaruh sikap terhadap organisasional karyawan
9. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap karyawan
10. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen yang dimediasi oleh sikap karyawan
11. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap karyawan
12. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen karyawan yang dimediasi oleh sikap karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

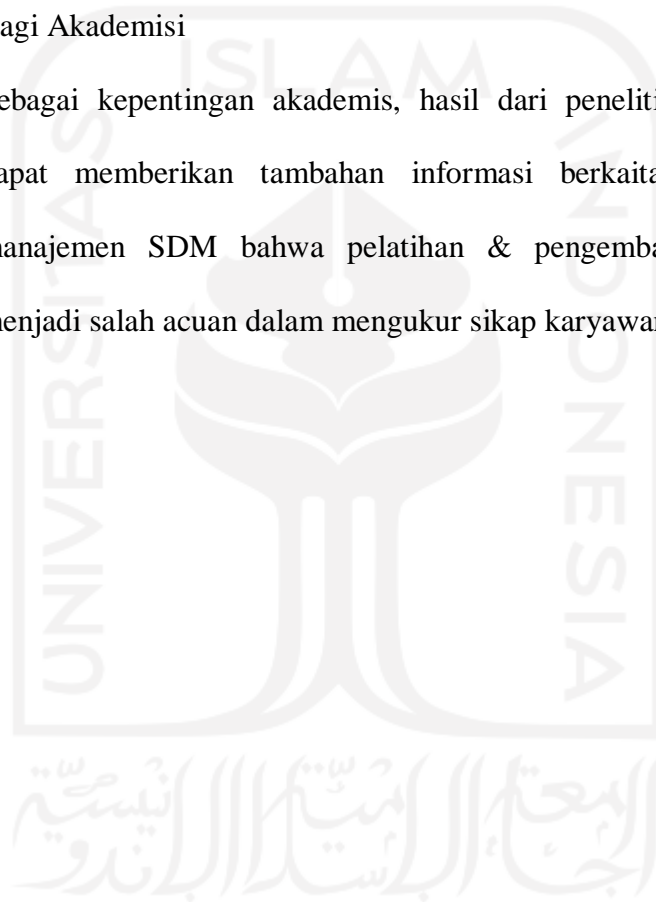
1. Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi atau perusahaan dalam pengambilan keputusan yang

berkaitan dengan fungsi *human resource development* bahwa sikap kerja karyawan setiap karyawan memiliki dampak terhadap kinerjanya. Perubahan sikap karyawan dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan karir. Serta mengukur kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi.

2. Bagi Akademisi

Sebagai kepentingan akademis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi berkaitan dengan fungsi manajemen SDM bahwa pelatihan & pengembangan karir dapat menjadi salah acuan dalam mengukur sikap karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengembangan SDM

1. Pengertian Pengembangan SDM

Werner and DeSimone (2006) menjelaskan bahwa

“human resource development (HRD) can be defined as a set of systematic and planned activities designed by an organization to provide its members with the opportunities to learn necessary skills to meet current and future job demands. Focused most broadly, HRD seeks to develop people’s “knowledge, expertise, productivity, and satisfaction”

Pengembangan sumber daya manusia (HRD) didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan anggotanya kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Berfokus bahwa HRD berusaha untuk mengembangkan "pengetahuan, keahlian, produktivitas, dan kepuasan karyawan.

Swanson & Holton (2001) menjabarkan bahwa

HRD is a process for developing and unleashing human expertise through organization development and personnel training and development for the purpose of improving performance.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk mengembangkan dan melepaskan keahlian manusia melalui pengembangan organisasi dan pelatihan dan pengembangan personel untuk tujuan meningkatkan kinerja.

Marsick and Watkins (1997) mendefinisikan

“HRD as a combination of training, career development, and organizational development offers the theoretical integration need to envision a learning psychological organization, but it must learning also be positioned to act strategically throughout the organization”

Pengembangan sumber daya manusia sebagai kombinasi dari pelatihan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi yang menawarkan kebutuhan integrasi teoritis untuk membayangkan organisasi pembelajaran psikologis, tetapi harus belajar juga diposisikan untuk bertindak secara strategis di seluruh organisasi".

Kusdyah (2008) menjelaskan lebih luas bahwa pengembangan SDM merupakan tugas sebuah organisasi atau perusahaan agar SDM yang dimiliki mampu beradaptasi terhadap lingkungan dan perkembangan guna mencapai SDM yang berkualitas. Oleh karenanya sangat penting peran manajemen memberikan upaya semaksimal mungkin untuk mengembangkan kualitas karyawan demi pencapaian tujuan organisasi.

2. Tujuan Pengembangan SDM

Mathis R. dan John (2002) merangkai bahwa tujuan pengembangan SDM dalam perusahaan adalah untuk memperbaiki tingkat efektivitas kinerja karyawan dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Tujuan Pengembangan SDM tidak hanya mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan, melainkan untuk mencapai kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara optimal agar organisasi mencapai keunggulan baik dalam proses dan

kinerjanya sebagai strategi dalam pengelolaan tenaga kerja (Deb, 2010). Pengembangan SDM dalam organisasi diperuntukan agar meningkatkan kinerja individu dan meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi (Tabibi, 2011).

Pengembangan SDM sebagai kunci untuk produktivitas yang lebih tinggi, hubungan yang lebih baik, dan profitabilitas yang lebih besar untuk organisasi. Pengembangan SDM menjadikan karyawan lebih kompeten, dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan yang peduli terhadap organisasi. Program pengembangan mendorong karyawan lebih komitment pada pekerjaannya serta terbangunnya lingkungan dengan rasa hormat dan percaya yang tinggi dalam organisasi (Vasantham, 2015)

Hasil dari pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, keuntungan, respon terhadap pasar melalui akses ke organisasi dan tenaga kerja aktif yang mencakup: 1) Akses ke kemampuan organisasi: 2) Meningkatkan kualitas dan efisiensi: 3.) Promosi dalam pertumbuhan dan perkembangan individu: 4) Mengintegrasikan orang ke dalam bisnis (Allameh, 2012).

3. Fungsi Pengembangan SDM

McLagan (1989) mengidentifikasi dua fungsi utama pengembangan SDM yaitu

a) *Training and development* (pelatihan dan pengembangan)

Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Aktivitas T&D dimulai

ketika karyawan baru memasuki organisasi, baik dalam bentuk orientasi karyawan maupun pelatihan untuk mempelajari nilai dan norma organisasi serta membangun hubungan kerja, dan fungsi dalam pekerjaan. Peran HRD untuk bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan pelatihan manajemen dan program pengembangan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi efektif.

b) *Career development* (pengembangan karier)

Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan dimana individu maju melalui serangkaian tahapan, yang masing-masing ditandai oleh serangkaian masalah, tema, dan tugas yang relatif unik. Pengembangan karir melibatkan dua proses yang berbeda yaitu perencanaan karir yang melibatkan kegiatan individu dalam menilai keterampilan dan kemampuannya untuk menetapkan rencana karir yang realistis dan manajemen karir yang melibatkan pengambilan langkah yang diperlukan untuk mencapai rencana itu, dan umumnya lebih berfokus pada apa yang dapat dilakukan organisasi untuk mendorong pengembangan karir karyawan.

4. Proses Pengembangan SDM

Organisasi harus memprogram pengembangan SDM untuk mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Mengarahkan dan mensosialisasikan setiap karyawan untuk memberikan kesempatan dalam memberikan keterampilan maupun pengetahuan dalam bekerja untuk

menjadi lebih produktif. Oleh karena itu, diperalkan tahapan dalam merancang pengembangan SDM. Werner and DeSimone (2006) menyebutkan dalam proses pengembangan SDM yaitu menilai, merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi.

a) *Needs Assessment Phase* (Tahap Penilaian Kebutuhan)

Organisasi melakukan penilaian terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi dalam organisasi seperti kinerja karyawan yang buruk, tantangan baru dan perubahan organisasi.

b) *Design Phase* (Tahap Desain)

Tahap ini memberikan organisasi gambaran tentang pelatihan dan metode yang diperlukan dalam pengembangan SDM. Mulai dari penentuan tujuan program, pembelajaran dan materi yang sesuai hingga pemilihan mentor yang tepat.

c) *Implementation Phase* (Tahap Implementasi)

Merupakan tahapan untuk mengimplementasikan setiap rencana pengembangan SDM secara efektif. Program pengembangan SDM diberikan kepada karyawan sesuai dengan rencana, menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan memberikan beberapa kasus permasalahan dalam organisasi.

d) *Evaluation Phase* (Tahap Evaluasi)

Evaluasi program merupakan tahap terakhir dalam proses pelatihan dan pengembangan SDM. Evaluasi bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang karyawan terhadap program pengembangan SDM.

2.1.2 Pelatihan (*Training*)

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Blanchard dan Thacker (2013) pelatihan adalah suatu aktivitas dari sebuah perusahaan untuk memberikan pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*skill*) untuk bekerja lebih efektif sehingga memahami tuntutan perusahaan dan dapat beradaptasi dengan perubahan dimasa depan. Neo (2010) juga mendefenisikan bahwa pelatihan merupakan upaya perusahaan dalam memfasilitasi karyawan dalam bentuk pembelajaran tentang kompetensi dalam bekerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan perilaku sebagai faktor penting dalam keberhasilan kinerja karyawan.

Gomez et, al. (2001) mendefenisikan pelatihan sebagai proses memberikan keterampilan khusus pada karyawan dan membantu memperbaiki kekurangan disetiap kinerja dan pengembangan dalam upaya untuk menyediakan karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi dimasa depan. Goldstein & Ford (2002) menjelaskan bahwa :

“Training & Development is defined as the systematic acquisition of skills, rules, concepts or attitudes that results in improved performance in another environment.”

Pelatihan dan pengembangan sebagai proses pengembangan secara sistematis berupa pengetahuan dan keahlian yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Wexley dan yulk (1977) mengemukakan bahwa:

“Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes

by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter”.

Wexley dan Yulk menjelaskan bahwa Pelatihan dan pengembangan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan keterampilan dalam mengambil keputusan dan hubungan manusia (*human relations*).

Pelatihan berdampak tidak hanya pada kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan, namun berdampak luas pada kinerja manajemen dan keuntungan (*benefit*) bagi organisasi. Daniel (2018) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak hanya memberikan manfaat pada kompetensi karyawan, melainkan berdampak pula pada kinerja fungsi MSDM lainnya seperti manajemen karir dan kompensasi serta tingkat keberhasilan manajemen perusahaan. Salah (2016) juga menyebutkan secara empiris bahwa pelatihan dan pengembangan berorientasi pada membangun SDM yang berkarakter, motivasi dan berpengetahuan sehingga terwujudnya budaya organisasi yang berkinerja baik dan produktif.

2. Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel, et al. (1982) tujuan umum pelatihan bagi karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
- b. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
- c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja.
- d. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi
- e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*). Sebagai daya tarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan

yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggungjawab pekerjaan yang lebih tinggi.

- f. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

3. Tahapan Pelatihan

Menurut Neo (2010) terdapat 4 tahapan dalam merancang program pelatihan :

- a. *Need Assesstment*

yaitu menganalisa kebutuhan akan pelatihan yang didapatkan dari informasi disetiap level manajemen yang melibatkan analisi tingkat organisasi serta analisis personal karyawan untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan kelemahan kompetensi pada karyawan.

- b. *Learning, Theories and Program Design*

yaitu memprogram metode pelatihan yang sesuai, serta menyiapkan teori pembelajaran dan assmenet yang dibutuhkan mulai dari pelatih hingga fasilitas penunjang.

- c. *Transfer of Training*

yaitu proses penerapan atau mentranfer pengetahuan, keterampilan dan sikap kepada karyawan.

d. *Training Evaluation*

yaitu menilai efektivitas program pelatihan dengan mengacu pada manfaat untuk organisasi dan peserta pelatihan, serta mengukur hasil atau kriteria spesifik untuk menentukan manfaat program

4. Metode Pelatihan

Scott & Morris (2016) memaparkan ada beberapa metode pelatihan yang sesuai dengan perkembangan ilmu manajemen antara lain:

a. *On-The-Job Training (OJT)*

yaitu metode pelatihan yang digunakan karyawan untuk mendapat pengalaman langsung dengan instruksi dari atasan atau pelatih lainnya;

b. *Apprenticeship Training*

yaitu pelatihan untuk seorang pekerja yang telah memasuki jenjang karir (magang) yang diberikan instruksi dan pengalaman yang menyeluruh, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, dalam aspek praktis dan teoritis dari pekerjaan tersebut;

c. *Cooperative Training*

yaitu pelatihan yang menggabungkan pengalaman praktis di tempat kerja dengan kelas pendidikan formal;

d. *Internship Programs*

yaitu program yang disponsori oleh perguruan tinggi, universitas, dan organisasi lain yang menawarkan kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan kinerja di organisasi;

e. *Classroom Instruction / Blended Learning*

yaitu menggunakan berbagai metode pelatihan melalui pembelajaran yang optimal;

f. *Programmed Instruction*

yaitu pembelajaran mandiri dengan menggunakan buku, pedoman, atau komputer untuk memecah beberapa persoalan;

g. *Audiovisual Methods*

yaitu metode pengajaran dengan perangkat audiovisual;

h. *Simulation Method*

yaitu metode pelatihan dengan media yang menyerupai instrument aslinya;

i. *E-Learning*

yaitu pembelajaran melalui media elektronik.

5. Evaluasi pelatihan

Sangat penting mengetahui seberapa efektif pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Kirkpatrick (1959) menyusun sebuah metode evaluasi yang mencakup empat level evaluasi yaitu;

1) *Reaction level*

yaitu mengevaluasi reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*) baik aspek, materi, fasilitas, instruktur, media pembelajaran, hingga konsumsi saat pelatihan;

2) *Learning level*

yaitu mengevaluasi sejauh mana pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan saat pelatihan dengan adanya peningkatan *knowledge*, *skill* serta *attitude* pada diri peserta;

3) *Behavior level*

yaitu mengidentifikasi sejauh mana materi dalam pelatihan diaplikasikan pada pekerjaan dan tempat kerja peserta serta adanya perubahan perilaku pada lingkungan kerja;

4) *Result level*

Yaitu evaluasi yang bertujuan mengetahui dampak pelatihan terhadap tingkat produktivitas organisasi.

2.1.3 Pengembangan Karir (*Career Development*)

1. Pengertian Pengembangan Karir

Sullivan and Baruch (2009) mendefinisikan bahwa karir adalah

“career” as “an individual’s work-related and other relevant experiences, both inside and outside of organizations that form a unique pattern over the individual’s life span”

Karir adalah pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan individu dan pengalaman relevan lainnya, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi yang membentuk pola unik selama rentang hidup individu. Sedangkan menurut Handoko (2012) pengertian karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab yang lebih baik dalam menyalurkan hierarki hubungan dengan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

Dalam manajemen karir, Shaito (2019) menerangkan bahwa manajemen karir merupakan perencanaan aktivitas dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan yang diasumsikan di jalur hidup untuk penyesuaian, pertumbuhan dan stabilitas keuangan yang lebih baik. Sedangkan pengembangan karir didefinisikan sebagai proses seumur hidup dalam mengelola pembelajaran, pekerjaan, waktu luang dan transisi untuk bergerak menuju masa depan yang ditentukan dan berkembang secara pribadi.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan program yang diharapkan semua karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan yang didambakan. Adapun tujuan pengembangan karir, yaitu;

- a. Menumbuhkan komunikasi terbuka dalam organisasi. Harapnya dengan adanya pengembangan karir akan membuka komunikasi pada semua tingkatan manajemen dalam organisasi
- b. Mendorong penggunaan keterampilan karyawan yang lebih baik. Manajemen menyadari bahwa keterampilan dan kompetensi setiap karyawan harus diterapkan pada posisi dan pekerjaan dimana karyawan dapat memperoleh hasil yang lebih baik.
- c. Mengevaluasi keterampilan dan kompetensi serta memberikan kesempatan dalam berkarir. Karyawan melalui program pengembangan karir mendapatkan kesempatan untuk menemukan tujuan dan masa depan didalam organisasi

- d. Mempertahankan asset SDM. Pengembangan karir menjadi strategi dalam mempertahankan karyawan terbaik dengan mempersiapkan karyawan untuk posisi di tingkat lebih tinggi guna mencapai tujuan organisasi
- e. Sebagai *feedback* atau umpan balik karyawan terhadap manajemen dan organisasi. Dengan mengevaluasi tingkat keberhasilan dari kebijakan dan putusan karir yang telah ditentukan.

3. Komponen Pengembangan Karir

Sebagai organisasi yang baik, maka organisasi harus memiliki program pengembangan karir kepada setiap karyawannya. Dengan adanya pengembangan karir, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang berbakat oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui komponen-komponen yang harus diperhatikan dalam program pengembangan karir. Menurut Owyang (2012) terdapat 4 komponen penting dalam pengembangan karir yaitu;

- a. Pendidikan (*education*)

Karir akan lebih sukses manakala dimulai dengan pendidikan baik didapatkan melalui pembelajaran atau pelatihan dengan bukti gelar, sertifikat ataupun piagam.

- b. Kapabilitas (*capability*)

Kapabilitas adalah kemampuan dasar yang sangat dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemampuan ini mencakup data, strategi pengemangan, manajemen proyek, dan berbagai pengetahuan

yang sesuai dalam rangka mencapai keterampilan teknis dan strategis bagi karyawan

c. Jaringan (*Network*)

Karir secara individu dalam organisasi akan ditentukan seberapa besar karyawan memiliki jaringan dan hubungan satu sama lain. Akan lebih penting jika karyawan saling membantu atas dasar sukarela untuk menjalin hubungan yang baik.

d. Pengalaman (*experience*)

Kunci penting dalam karir adalah rantai posisi pekerjaan yang berafiliasi sehingga membentuk banyak pengalaman. Dengan pengalaman yang dimiliki karyawan akan mendapatkan penilaian dalam menentukan posisi promosi di organisasi.

4. Tahapan Pengembangan Karir

Sebagai perencanaan karir untuk setiap karyawan, organisasi memiliki tugas penting dalam mempersiapkan karir yang sesuai dengan kondisi karyawan. Oleh karena itu, ada beberapa tahapan dalam pengembangan karir. Menurut Gurbuz (1998) terdapat lima tahapan dalam pengembangan karir karyawan melalui manajemen karir organisasi, yaitu ;

a. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Tujuan dari program manajemen karir adalah untuk mewujudkan kemajuan dan pertumbuhan karyawan. Oleh karena itu, sebagai umpan balik (*feedback*) atas kinerja individu serta potensinya dimasa depan,

maka untuk mengukur kekuatan dan kelemahan karyawan diperlukan penilaian kinerja secara rutin oleh organisasi.

diperoleh melalui penilaian kinerja rutin yang dilakukan di organisasi.

b. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Berdasarkan hasil penilaian terhadap keterampilan dan kinerja, program pelatihan dan pengembangan diperuntukan oleh organisasi sebagai pengembangan karyawan untuk posisi dimasa depannya.

c. Jalur Karir (*Career Paths*)

Jalur karir berfungsi sebagai sesuatu proses untuk mengidentifikasi secara urutan tentang penugasan pekerjaan disaat karyawan pindah dari satu posisi ke posisi lain. Organisasi menggunakan jalur karir dalam system manahemen untuk memberikan rute atau tingkatan setiap karir yang dicapai oleh karyawan.

d. Pendampingan (*Mentoring*)

Organisasi harus memiliki seorang penasehat atau mentor untuk memberikan bantuan dan nasehat kepada setiap karyawan yang mulai berkarir. Dengan menginstruksikan keterampilan khusus dan pengetahuan untuk kinerja yang sukses, membaantu karyawan memahami aturan organisasi, menawarkan dukungan emosional dan melayani sabagai panutan.

e. Kelompok Target Khusus (*Special Target Group*)

sebuah program yang diperuntukan kepada kelompok khusus dalam organisasi. Tujuannya ialah untuk membantu anggota organisasi dalam

mengatasi krisis karir pada karyawan sebelum pensiun, karyawan yang cacat, para pekerja wanita dll. organisasi membantu karyawan untuk mencapai perjalanan karir hingga masa pensiun dengan bantuan konseling, dan program lainnya.

2.1.4 Sikap Karyawan (*Attitude Employee*)

1. Pengertian Sikap

Sikap (*Attitude*) seorang karyawan merupakan materi pokok yang dimiliki setiap individu untuk dapat mengekspresikan hasil pemikiran dan perasaan dalam lingkungan kerjanya. Dalam ilmu psikologi Thurstone (1928), Rensis (1932) mengartikan sikap sebagai bentuk evaluasi atau reaksi perasaan terhadap objek tertentu baik berupa perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada suatu objek. Sama halnya Robbins dan Timothy (2013) yang mendefinisikan bahwa sikap adalah suatu pernyataan yang bersifat evaluatif, baik positif maupun tidak negatif terhadap objek, individu, atau peristiwa yang mencerminkan perasaan seseorang tentang sesuatu hal.

Sikap merupakan bagian dari perasaan yang mendorong perilaku di lingkungan kerja sehingga mempengaruhi perilakunya. Menurut Bauer, (2012) perilaku sangat bergantung pada perasaan karyawan saat ditempat kerja. Sikap akan mengacu pada pendapat, keyakinan, dan perasaan tentang aspek lingkungan kerja. Dalam beberapa studi mengidentifikasi bahwa

indikator penting dalam sikap karyawan yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu komitmen organisasional (*organizational commitment*)

2. Komponen Sikap

Menurut Ivancevich et al. (2007) terdapat tiga komponen dari sikap yaitu:

a. Komponen Kognitif (*Cognitive Component*)

merupakan komponen yang terdiri dari opini, keyakinan individu, dan persepsi yang kemudian merujuk pada suatu proses berfikir yang menekankan terhadap logika serta rasionalitas;

b. Komponen Affektif (*Affective Component*)

merupakan komponen yang berkaitan dengan perasaan atau emosi terhadap situasi, orang, dan kelompok;

c. Komponen Perilaku (*Behavior Component*)

merupakan komponen yang merujuk pada kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu atau melakukan suatu tindakan dengan menggunakan cara tertentu terhadap individu lain ataupun objek lain.

3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi sikap karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sikap karyawan. Menurut Bauer (2012), yaitu

a. Kepribadian (*Personality*)

Sikap tidak semata-mata disebabkan karena lingkungan saja, melainkan disebabkan faktor kepribadian karyawan. Beberapa orang memiliki

kecendrungan untuk bahagia dalam hidup dan ditempat kerja terlepas dari faktor lingkungan dan lainnya.

b. Lingkungan yang Cocok (*Person–Environment Fit*)

Sangat penting untuk menyesuaikan lingkungan kerja yang akan mempengaruhi sikap karyawan. Dengan kondisi lingkungan yang cocok (*fit person-job dan person-organization fit*) maka karyawan akan semakin puas dan komitemen terhadap organisasi.

c. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*)

Karakteristik sebuah pekerjaan akan ditentukan oleh keterampilan karyawanan. Karyawan akan memberikan umpan baik yang baik terhadap pekerjaannya manakala pekerjaan yang dikerjakan merupakan sebuah keahliannya. Dengan karateristik yang sesuai akan mendorong karyawan akan puas terhadap hasil pekerjaannya dan lebih berkomitment.

d. Kontrak Psikologis (*Psychological Contract*)

Kontrak psikologis merupakan pemahaman tidak tertulis tentang apa yang akan dibawa karyawan ke lingkungan kerja dan apa yang akan diberikan perusahaan sebagai gantinya. Jika karyawan tidak mendapatkan apa diharapkan karyawan kepada perusahaan maka terjadi pelanggaran kontrak psikologis yang menyebabkan buruknya sikap karyawan.

e. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Karyawan akan sangat memperhatikan kewajaran atas kebijakan dan prosedur perusahaan., perlakuan dan supervisor, pembayaran dan penghargaan yang diterima dari perusahaan. Akan menjadi pengaruh yang sangat besar jika keadilan dalam organisasi dapat ditegakan.

f. Hubungan Di Tempat Kerja (*Relationships At Work*)

Tingkat kebahagiaan dan komitmen karyawan ditempat kerja adalah hubungan setiap karyawan dengan rekan kerja dan manajer. Saling berinteraksi satu sama lain, tingkat belas kasih, penerimaan sosial dalam kelompok kerja dan perlakuan hormat menjadi faktor utama mencapai kebahagiaan karyawan.

g. Tekanan (*Stress*)

Tekanan akan menyebabkan karyawan tidak merasakan kebahagiaan saat bekerja yang mendorong ketidakpuasan dan komitmen terhadap organisasi. Meskipun tekanan terhadap tantangan dengan tanggung jawab yang tinggi juga menimbulkan tantangan dan kepuasan tersendiri bagi karyawan.

h. Seimbang antara Pekerjaan dan Kehidupan (*Work–Life Balance*)

Karyawan berharap untuk dapat menjalani kehidupan yang seimbang, mengejar hobi, menghabiskan waktu dengan anak dan keluarga namun tetap memberikan hasil ditempat ditempat kerja. Adanya konflik anatar pekerjaan dan keluarga menyebabkan sikap karyawan akan sangat berubah sehingga kinerja menjadi buruk.

4. Sikap “*Heart to Serve*”

Patton (1998) mengemukakan bahwa nilai sebenarnya melayani sepenuh hati terletak pada kesungguhan empat sikap P, yaitu:

- *Passionate* (sikap bergairah).
Memiliki gairah untuk menghasilkan semangat besar terhadap pekerjaan, diri sendiri dan orang lain. Gairah berarti menghadirkan kehidupan dan vitalitas dalam pekerjaan.
- *Progressive* (sikap progresif)
Senantiasa berusaha menciptakan cara-cara baru yang lebih efektif, lebih efisien, dan lebih menarik untuk meningkatkan kualitas kerja
- *Proactive* (sikap proaktif)
Selalu aktif dan peduli setiap adanya perubahan dan permasalahan dalam organisasi
- *Positive* (sikap positif)
Mampu menyesuaikan diri terhadap setiap permasalahan dan menjalin prinsip keyakinan yang positif terhadap organisasi

2.1.5 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Abdallah, (2017) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan konsekuensi sikap positif ataupun negative, suka atau tidak suka secara individu pada pekerjaannya. Menurut Spector, (1997) kepuasan kerja adalah representasi terukur dari reaksi aktif terhadap pekerjaan tertentu yang merupakan kepuasan individu dengan pekerjaannya. Definisi lain, Locke, E.A. (1976) menyatakan bahwa kepuasan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap

umum yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya dan secara langsung terkait dengan kebutuhan individu termasuk pekerjaan yang menantang, penghargaan yang adil dan lingkungan kerja dan kolega yang mendukung (Ostroff, 1992).

Menurut Robbins & Judge (2013) kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat yang rendah memiliki perasaan negatif. Anwar & Shukur (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah tentang bagaimana perasaan individu mengenai pekerjaan dan mendefinisikan seberapa besar karyawan puas dengan pekerjaannya. Tingkat kepuasan individu berkaitan dengan peningkatan output organisasi. Oleh karena itu, menjaga individu bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka saat ini akan menjadi prioritas utama bagi setiap organisasi. MSDM berusaha untuk mengalokasikan dan menetapkan SDM dalam cara potensial untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang.

2. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

- Two Factor Theory

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

- Value Theory

Kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Jayathilaka (2014) dan Weiss et al. (1967) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor penting dalam kepuasan kerja karyawan, yaitu

a. Gaji (*Pay*)

Upah dan gaji merupakan faktor dalam kepuasan kerja karena menyangkut kebutuhan dasar setiap karyawan untuk mencukupi kehidupan yang layak

b. Pekerjaan Itu Sendiri (*Work It-Self*)

Setiap pekerjaan memiliki peran dalam mencapai kepuasan kerja. Keahlian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya akan meningkatkan kepuasan tersendiri.

c. Pengawasan (*Supervision*)

Perilaku supervisor dalam berinteraksi (*interpersonal*) seorang atasan terhadap bawahannya memberikan respon terhadap kepuasan karyawan.

d. Kemungkinan Promosi (*Promotion Possibilities*)

Kesempatan dalam mendapatkan promosi akan melibatkan kepuasan kerja untuk berpeluang mencapai posisi lebih tinggi.

e. Rekan (*Peers*)

Interaksi dengan rekan kerja, bersosialisasi menyebabkan dorongan terhadap kepuasan kerja.

f. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)

Dengan menyediakan kondisi kerja yang baik memungkinkan karyawan akan bekerja dengan muda, nyaman dan efisien serta memberikan waktu yang fleksibel, fasilitas akan menjadi faktor kepuasan kerja karyawan

4. Indikator Kepuasan Kerja pada Gaji

Heneman dan Schwab (1895) membagi aspek kepuasan kerja Pada gaji yaitu: tingkat gaji (*pay level*), Kompensasi (*benefits*), kenaikan gaji (*pay raise*), struktur atau pengelolaan gaji (*pay structure and administration*).

Dengan indikator sebagai berikut :

- Tingkat Gaji (*pay level*), yaitu seberapa besar keadilan dalam penerimaan upah karyawan
- Tunjangan (*benefits*) yaitu seberapa keuntungan atau manfaat yang diterima oleh karyawan.
- Kenaikan Gaji (*pay raise*) yaitu seberapa besar kenaikan upah yang sesuai dengan kebutuhan.
- Struktur dan Administrasi Penggajian (*Pay structure and administration*) yaitu : bagaimana memberikan nilai besar kecilnya upah atau gaji berdasarkan tingkat atau kedudukannya dalam suatu perusahaan.

2.1.6 Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Meyer, J. P. (2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai "kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu" Gunlu & Şahin (2010) juga menerangkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap yang ada antara individu dan organisasi yang dianggap sebagai kekuatan psikologis individu dengan

organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Abdallah (2017) membagi komitmen organisasi menjadi tiga bagian karakteristik yaitu :1) keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang besar atas nama organisasi; 3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2. Komponen Komitmen Organisasional

Meyer, and Allen (1991) menerangkan terdapat komponen yang digunakan sebagai dasar mengukur komitmen organisasional, yaitu;

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional yang dimiliki karyawan dengan organisasi. Karyawan akan tetap didalam organisasi karena keinginan individu dan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi karena dianggap sebagai tujuan karyawan. Komponen ini mencerminkan sejauh mana karyawan sebagai individu menjadi bagian dari kelompok dan puas dengan keterlibatannya dalam organisasi

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan mengacu pada pengetahuan tentang biaya yang terikat dengan keluar dari organisasi. Karyawan akan tetap bersama

organisasi disebabkan karena adanya keperluan, keuntungan dari organisasi. Komponen ini berkaitan dengan imbalan yang saat dalam organisasi dan imbalan jika meninggalkan organisasi. Secara umum komitmen keberlanjutan merupakan keterikatan berdasarkan investasi *finansial* dan *non-finansial* yang akan dikorbankan karyawan dengan meninggalkan organisasi.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normative mengacu pada kewajiban karyawan untuk tetap dalam organisasi sebagai kewajiban moral. Karyawan tetap dalam organisasi karena keyakinan dan kewajiban bahwa organisasi akan membalas investasi sebagai bukti untuk mempertahankan loyalitas kepada organisasi.

3. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional

Steers dan Porter (1978) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

a. Faktor Personal

yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factors*, karakteristik *personal*. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen diawal.

b. Faktor Organisasi

meliputi *initial works experiences*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.

c. *Non-Organizational Factors*

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

4. Indikator *Continuance Commitment*

Indikator dari *continuance commitment* yang diungkapkan oleh Meyer J. P, (1993) yaitu:

- Merasa rugi atau kehilangan jika harus keluar atau meninggalkan organisasi tempatnya bekerja
- Menganggap bahwa bekerja pada organisasi merupakan suatu kebutuhan
- Merasa bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan pilihan yang baik
- Merasa berat jika harus meninggalkan organisasi
- Tidak tertarik untuk mencari organisasi lain

2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian Kareem (2019) yang berjudul “ *The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness*” pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dan Efektivitas Organisasi. Penelitian bertujuan untuk menguji dampak praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dan efektivitas organisasi pada sampel universitas negeri

di Irak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik HRD berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan dalam peningkatan efektivitas organisasi. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. Persamaan dengan penelitian terletak pada variabel bebas yaitu fungsi pengembangan sumber daya manusia yaitu pelatihan dan pengembangan karir. Pembedanya terletak pada variabel terikat yaitu kinerja karyawan dan efektivitas organisasi, sedangkan penelitian ini sebagai variabel terikat adalah kepuasan kerja dan komitmen karyawan variabel mediasi adalah sikap karyawan.

Dalam Truitt, D. L. (2011) “ *The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency*”. Tentang mengeksplorasi hubungan antara pengalaman pelatihan dan sikap dan sikap tentang kecakapan kerja yang dirasakan. Dalam sampel dari 237 karyawan penuh waktu dari satu lembaga akademik dan tiga bisnis di negara bagian Maryland, Delaware, dan Arizona. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa adanya hubungan langsung antara pelatihan dan pengembangan terhadap sikap positif karyawan. Persamaan terletak pada pelatihan dan pengembangan sebagai variabel terhadap sikap karyawan. Perbedaannya adalah sikap yang dimaksud adalah sikap terhadap pelatihan tersebut dan sikap kerja karyawan, sedangkan point dalam penelitian ini adalah sikap karyawan terhadap organisasi khususnya sikap melayani dengan sepenuh hati (*heart to serve*)

Penelitian Jehanzeb,; et al (2017) dalam “*Exploring the impact of training and career development on employee retention: the moderating effect of person-organisation fit*” tentang dampak pelatihan dan pengembangan karir pada retensi karyawan: efek moderasi dari *fit person-organization*. Dengan tujuan untuk menguji pelatihan dan program pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan hubungann retensi karyawan. serta menguji efek moderasi dari *person-organization (P-O) fit* pada hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan. Sample sebanyak 157 responden dari bank publik dan swasta yang beroperasi di tiga kota besar Pakistan (yaitu, Islamabad, Lahore, dan Karachi). Dari hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tiga variabel: pelatihan, program pengembangan karir dan kepuasan kerja. Namun, ditemukan hubungan yang tidak signifikan antara pelatihan, program pengembangan karir dan retensi karyawan. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa *P – O fit* memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan. Persamaan dalam penelitian adalah pelatihan dan pengembangan karir Sedangkan perbedaaan terletak pada pada kepuasan kerja karyawan yang hanya sebatas pada kepuasan terhadap gaji/upah.

Rawashdeh et al (2019). *The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention*. Tentang persepsi karyawan tentang pelatihan pada komitmen organisasi dan niat berpindah. Penelitian mengadopsi desain penelitian kuantitatif dengan 302 perawat terdaftar yang bekerja di rumah sakit Yordania. Dari hasil

penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara dua variabel: ketersediaan pelatihan dan dukungan supervisor untuk pelatihan dan komitmen organisasi. Di sisi lain, manfaat yang dirasakan dari pelatihan ternyata berhubungan negatif dengan komitmen organisasi. Studi ini juga menegaskan hubungan terbalik yang kuat antara komitmen organisasi dan niat berpindah. Persamaan dari penelitian ini pada variabel pelatihan dan komitmen organisasional. Perbedaan terletak pada variabel terikat komitmen organisasional hanya berfokus pada komitmen keberlanjutan.

Penelitian Soni, (2018) berjudul *“The Study of Impact of Training on Employee Job Satisfaction: A Case of Indian Pharmaceutical Sector”* Studi Dampak Pelatihan pada Kepuasan Kerja Karyawan: Kasus Sektor Farmasi India. Penelitian dilakukan di Bhopal, Madhya Pradesh, India dengan responden sebanyak 180 karyawan. Penelitian dengan tujuan bahwa tantangan bagi sebuah organisasi adalah mempertahankan karyawannya, membuat karyawan tetap puas dan mencapai kesuksesan serta berlama-lama dalam persaingan. Pelatihan yang efisien dan efektif adalah satu-satunya cara untuk meningkatkan kepuasan, motivasi, produktivitas dan komitmen kerja tenaga kerja. Variable dalam penelitian mencakup pelatihan sebagai variable bebas dan kepuasan kerja, komitmen dan kinerja sebagai variable terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan secara positif memengaruhi kepuasan kerja, komitmen kerja, dan kinerja karyawan. Pelatihan berdampak pada kinerja karyawan dengan mengasah pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman diindustri Farmasi. Selain itu berdampak

pada sikap karyawan melalui tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang tinggi.

Penelitian Kaya dan Ceylan (2014) dalam "*An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees*" Kajian Empiris Peran Program Pengembangan Karir dalam Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Sample penelitian sebagai responden sebanyak 204 karyawan di berbagai sektor di provinsi Istanbul Turki. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dampak program pengembangan karir dalam organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan peran dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sebagai variable bebas yaitu program pengembangan karir dan komitmen organisasi sedangkan variabel terikat kepuasan kerja. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa program pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, namun secara tidak langsung pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian penelitian Soni (2018) dan Kaya dan Ceylan (2014), terletak pada variabel pelatihan dan pengembangan karir. Kesamaan pada variabel terikat pada tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebagai pembeda adalah tingkat kepuasan kerja pada penelitian ini terfokus pada kepuasan terhadap upah/gaji yang diberikan

oleh organisasi, serta komitmen yang berfokus pada komitmen keberlanjutan.

Dalam penelitian Ling, et al. (2014) tentang *“Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value,”* “Dapatkah pelatihan mempromosikan komitmen organisasi karyawan? Pengaruh kelayakan kerja dan nilai ekspektasi”. Penelitian dilakukan dengan survei kuesioner di beberapa perusahaan kota di China tahun dengan jumlah 478 data kuesioner responden. Penelitian menggugurkan variable pelatihan, kemampuan kerja, komitmen organisasi dan nilai harapan. Berdasarkan analisis ditemukan pelatihan adalah salah satu variabel inti yang mempengaruhi kelayakan kerja; pelatihan memiliki efek internal dan eksternal yang signifikan. Pelatihan berpengaruh positif dengan komitmen organisasi serta kelayakan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan komitmen organisasi.

Penelitian Rehman (2017) tentang *“Impact of Career Development on Organizational Commitment”* Pengaruh Pengembangan Karir Pada Komitmen Organisasi. Pengumpulan data dilakukan di lima perusahaan di sektor telekomunikasi Pakistan sebanyak 150 responden. Pengembangan karir sebagai variabel bebas dan komitmen sebagai variabel terikat. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap tiga jenis komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, keberlanjutan dan normative.

Dalam penelitian Ling, et al. (2014) dan Rehman (2017) terdapat persamaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada variable pelatihan dan pengembangan karir yang berdampak pada komitmen organisasional. Komitmen organisasional yang berfokus pada komponen komitmen keberlanjutan.

Karia, Noorliza; et al (2019) dalam “*Leadership attributes and their impact on work-related attitude*”. Tujuan penelitian untuk memahami munculnya atribut kepemimpinan karyawan yang mencakup, inovatif (*innovative*), adaptif (*adaptive*), efektif (*effective*), eksekutif (*executive*) menguji dampaknya terhadap sikap karyawan terkait pekerjaan dalam konteks persaingan lembaga pendidikan tinggi. Sumber data dari survei terhadap 245 pegawai akademis di Universitas Negeri Malaysia. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa munculnya atribut kepemimpinan karyawan secara mandiri berpengaruh positif signifikan terhadap sikap terkait pekerjaan. Secara spesifik, kepemimpinan eksekutif berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan karir dan kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan karir. Sebaliknya, kepemimpinan adaptif dan efektif dikaitkan saat menjelaskan komitmen organisasi, kepuasan karir dan kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan inovatif dikaitkan saat menjelaskan kepuasan kerja.

Dari penelitian Karia, Noorliza; et al (2019) mengadung beberapa unsur persamaan bahwa penelitian ini memiliki variabel terikat sama yaitu

kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap karyawan pada organisasi. Sebagai pembeda ialah sebagai variabel bebas yang digunakan penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan karir bukan atribut kepemimpinan.

Penelitian Jhon Veri and Ridwan M (2019) dalam “*Employee behaviours affecting job satisfaction*” tentang membuktikan pengaruh langsung perilaku karyawan terhadap kepuasan kerja. Penelitian menggunakan deskriptif empiris dengan sampel sebanyak 78 karyawan yang bekerja pada perusahaan pengolahan bahan baku karet di Indonesia. Hasil menunjukkan bahwa efikasi diri (*self-efficacy*) memberikan pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja. Efikasi diri (*self-efficacy*) adalah kepercayaan diri individu mengenai kemampuannya untuk mengorganisasi, melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, menghasilkan sesuatu dan mengimplementasi tindakan untuk mencapai kecakapan tertentu. Self-efficacy, locus of control dan komitmen mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hasil temuan lain mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat ditentukan oleh perilaku efikasi diri karyawan, terutama yang berkaitan dengan semangat kerja dan ketekunan saat mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dengan self-efficacy yang baik dapat mencapai kepuasan kerja dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Persamaan dalam penelitian Jhon Veri and Ridwan M (2019) ialah terletak pada pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebagai pembeda

penelitian ini adalah faktor yang mempengaruhi adalah sikap karyawan, sedangkan perilaku karyawan merupakan bagian dari sikap.

Penelitian Sathyanarayan & Lavanya (2018) dalam “*Effect of organizational commitment, motivation, attitude towards work on job satisfaction, job performance and turnover intention*”- *vuca perspective*”.

Penelitian yang berpedoman secara empiris dengan variabel-variabel yang berhubungan dengan prestasi kerja, komitmen, *turnover intention*, sikap kerja dll. Bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian dalam menyelidiki faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja kerja dan intensi *turnover*. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur, di antara 163 karyawan yang tergabung dalam sektor TI di kota Chennai. Dari hasil penelitian mengidentifikasi tiga faktor independen dan dua faktor dependen dan telah mengembangkan model konseptual kepuasan kerja dari bukti literatur sebelumnya. Hasil temuan bahwa komitmen organisasi memainkan peran paling berpengaruh dalam kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel lain seperti motivasi dan sikap terhadap pekerjaan. Hasil positif seperti keuntungan dalam meningkatkan produktivitas dalam kualitas, komunikasi afektif dan loyalitas. Hasil lain menemukan fakta bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

Dari penelitian Sathyanarayan & Lavanya (2018) dapat diambil point penting dalam penelitian ini yaitu persamaan terletak pada variabel

yang mempengaruhi kepuasan kerja termasuk sikap karyawan dan komitmen organisasi. Yang membedakan adalah sikap yang mempengaruhi masih bersifat umum sedangkan pada penelitian ini sikap yang maksud adalah sikap karyawan yang melayani dengan sepenuh hati kepada organisasi.

Arifin, Kamarul (2019) dalam "*factors influencing employee attitudes toward organizational change: literature review*". Penelitian dilakukan dengan tinjauan terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan organisasi. Berdasarkan hasil analisis terhadap 9 jurnal penelitian tentang sikap karyawan terhadap perubahan organisasi, dapat disimpulkan bahwa sikap karyawan terhadap perubahan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan organisasi dapat dikategorikan menjadi dua kelompok besar, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor internal yang dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan organisasi adalah nilai-nilai terkait pekerjaan, efikasi diri, penilaian ancaman, persepsi stres, sikap terkait pekerjaan (komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan faktor pekerjaan), karakteristik terkait pekerjaan (varian keterampilan, identitas tugas, umpan balik penting tugas, otonomi, dan kejelasan tujuan), pengembangan keterampilan, kepercayaan karyawan, ketakutan pada konsekuensi perubahan, dan peningkatan karir. Faktor eksternal termasuk dukungan sosial yang dirasakan, dukungan organisasi yang dirasakan, gaya kepemimpinan (transformasional dan

transaksional), pertukaran anggota pemimpin, keterlibatan manajer, keterlibatan dalam perubahan, dukungan organisasi yang dirasakan, kualitas informasi, dan keadilan organisasi.

Dari hasil analisis Arifin (2019), menjadi salah satu rujukan bahwa sikap karyawan memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap perubahan pada organisasi. Dalam penelitian ini, sebagai dasar adalah sikap karyawan terhadap organisasi setelah melakukan pelatihan dan program pengembangan karir. Penelitian ini mengambil fokus sikap karyawan yang selalu melayani dengan hati (*Heart to Serve*) pada organisasi serta implikasinya pada kepuasan kerja dan komitmen.

Tabel 2.1 Review Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
1	Kareem, M.A. 2019, <i>The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness, Management Dynamics in the Knowledge Economy</i>	<i>HRD Employee Performance Organizational Effectiveness,</i>	Praktek pengembangan SDM berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan dalam peningkatan efektivitas organisasi
2	Truitt, D. L. (2011) “ <i>The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency</i> ”.	<i>Training and Development on Employee Attitude</i>	Karyawan dengan pengalaman pelatihan memiliki sikap positif tentang pelatihan dan sikap pelatihan positif dapat meningkatkan kecakapan kerja.
3	Jehanzeb, Khawaja; Aldakhil, Abdullah M.; Hamid, Abu Bakar Abdul; Khan, Saif Ur Rehman (2017). <i>Exploring the impact of training and career development on</i>	<i>Availability of training Career development program Job satisfaction Employee retention</i>	Terdapat hubungan yang signifikan antara tiga variabel: pelatihan, program pengembangan karir dan kepuasan kerja

	<i>employee retention: the moderating effect of person-organisation fit.</i>	<i>Person-organisation fit</i>	
4	Rawashdeh et al (2019). <i>The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention.</i>	<i>Training Organizational Commitment Turnover Intention</i>	Terdapat hubungan yang kuat antara dua variabel: ketersediaan pelatihan dan dukungan supervisor untuk pelatihan dan komitmen organisasi Pelatihan ternyata berhubungan 50egative dengan komitmen organisasi.
5	Soni, Rajkumar. 2018 <i>The Study of Impact of Training on Employee Job Satisfaction: A Case of Indian Pharmaceutical Sector</i>	<i>Work Commitment Job Satisfaction Job Performance</i>	Pelatihan secara positif memengaruhi kepuasan kerja, komitmen kerja, dan kinerja karyawan. Pelatihan berdampak pada kinerja karyawan dengan mengasah pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman diindustri Farmasi.
6	Kaya and Ceylan, 2014, <i>An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees</i>	<i>Career Development Programs Organizational Commitment Job Satisfaction</i>	Pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan
7	Ling, Ling. et al 2014 <i>Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value</i>	<i>Training employability organizational commitment expectation value</i>	Pelatihan berpengaruh positif dengan komitmen organisasi serta kelayakan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan komitmen organisasi.
8	Rehman, Samia 2017, <i>Impact of Career Development on Organizational</i>	<i>Career Development Organizational Commitment</i>	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap tiga jenis komitmen organisasi yaitu komitmen

	<i>Commitment</i>		afektif, keberlanjutan dan normative.
9	Karia, Noorliza; et al, 2019) “ <i>Leadership attributes and their impact on work-related attitude</i> ”	<i>Leadership attributes</i> <i>Work-related attitude</i>	Atribut kepemimpinan karyawan secara mandiri berpengaruh positif signifikan terhadap sikap terkait pekerjaan.
10	Jhon Veri and Muhammad Ridwan , 2019 “ <i>Employee Behaviours Affecting Job Satisfaction</i> ”	<i>Self-efficacy</i> <i>Locus of control</i> <i>Goal commitment</i>	Self-efficacy, locus of control dan komitmen tujuan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.. Hasil temuan mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat ditentukan oleh perilaku efikasi diri karyawan, terutama yang berkaitan dengan semangat kerja dan ketekunan saat mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaan.
11	Sathyanarayan & Lavanya, 2018 “ <i>Effect of organizational commitment, motivation, attitude towards work on job satisfaction, job performance and turnover intention</i> ”- vuca perspective”.	<i>Organizational Commitment,</i> <i>Motivation,</i> <i>Attitude Towards Work</i> <i>Job Satisfaction,</i> <i>Job Performance And Turnover Intention</i>	Komitmen organisasi memainkan peran paling berpengaruh dalam kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel lain seperti motivasi dan sikap terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan.
12	Arifin, Kamarul, 2019 “ <i>factors influencing employee attitudes toward organizational change: literature review.</i> ”	<i>Employee Attitudes</i>	Faktor yang dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan organisasi adalah nilai-nilai terkait pekerjaan, efikasi diri, penilaian ancaman, persepsi stres, sikap terkait pekerjaan

2.3 Hubungan Antara Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Sikap Karyawan

Otoo, (2019) menyebutkan bahwa praktik pengembangan SDM melalui pelatihan dan pengembangan mempengaruhi kinerja karyawan serta berimplikasi terhadap kinerja organisasi. Rahiman (2017) juga menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang berdampak pada sikap seperti kepuasan, kepemimpinan, komitmen kerja, dan keterlibatan kerja secara empiris menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara sikap karyawan dengan kinerja. Ozkeser (2019) menyebutkan bahwa dalam pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu pendekatan untuk mengkualifikasikan karyawan dalam menambah nilai motivasi dalam menyikapi lingkungan yang kompetitif. Pelatihan memiliki hubungan bahwa dengan pelatihan akan mendorong seseorang untuk lebih termotivasi dalam belajar maupun bekerja (Vignoli & Depolo 2019). Vnoučková (2016) mengidentifikasi bahwa rekasi karyawan pada pelatihan organisasi dalam proses pengembangan memotivasi karyawan untuk dapat mengekspresikan emosi dan perasaan yang dapat memicu perilaku tertentu sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

H₁: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap sikap karyawan

2.3.2 Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Sikap Karyawan

Napitupulu et al, (2017) menyimpulkan temuan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, motivasi dan komitmen afektif. Pengembangan karir menyebabkan kemampuan karyawan untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang terjadi dalam organisasi (Anuja R, 2017). Meningkatnya motivasi kerja didorong oleh adanya pengembangan karir dalam mendukung budaya organisasi yang berkinerja baik (Suwati, et al. 2016) Lau & Shaffer (1999) menyebutkan bahwa secara psikologis, pengembangan karir berhubungan dengan kepribadian karyawan. Kepribadian akan menentukan prestasi kerja dan mampu menyesuaikan diri pada orang lain dan lingkungan akan menjadi penentu keberhasilan karirnya. Salah satu faktor penting dalam pengembangan karir adalah stress, karena stress ditempat kerja akan menimbulkan ketidakpuasan dalam berkarir (Altaf, 2011).

H₂: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan terhadap sikap karyawan

2.3.3 Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Upah merupakan salah satu komponen penting dalam kepuasan kerja. Pelatihan ditempat kerja sebagai salah satu untuk mendapatkan penghasilan/upah yang lebih besar. Secara umum, pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap upah karyawan, (Regnér, 2002). Pelatihan memberikan peluang yang lebih tinggi untuk dipromosikan ke

posisi tanggung jawab yang lebih tinggi, (Kiima 2015). Melero (2004) menyebutkan bahwa pelatihan dilakukan sebagai langkah peningkatan karir karyawan diikuti dengan pertumbuhan upah. Chemeli (2003) menjelaskan bahwa pengembangan karir berhubungan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Membangun dan memelihara hubungan secara internal maupun eksternal terhadap relasi memberikan pengaruh terhadap upah dan kepuasan berkarir (Wolff & Moser, 2009).

H₃: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap kepuasan kerja

2.3.4 Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Chemeli (2003) mengungkapkan pengembangan karir berhubungan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Faktor utama ialah motivasi untuk mendapatkan peluang agar lebih maju dan berkembang menyebabkan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan sebagai aset penting, jika keahlian yang dimiliki karyawan tidak dimanfaatkan secara bijak oleh organisasi maka akan timbul kekecewaan dan ketidakpuasan terhadap organisasi, (Hakim 2020). Kepuasan kerja ditandai dengan meningkatnya kinerja karyawan. Pengembangan karir yang merupakan kegiatan untuk membantu karyawan merencanakan masa depan diperusahaan mendorong semangat kerja secara sungguh sungguh melakukan pekerjaan dengan baik dan disiplin (Sitohang, 2019) Dari aspek pendidikan dan pengalaman pada berbagai sektor pekerjaan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap upah karyawan. (Alsulami, 2018). Jaringan merupakan salah satu faktor

dalam kesuksesan dalam karir. Membangun dan memelihara hubungan secara internal maupun eksternal terhadap relasi memberikan pengaruh terhadap upah dan kepuasan berkarir (Wolff & Moser, 2009).

H₄: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

2.3.5 Hubungan Antara Sikap Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Randhawa, G. (2005) memaparkan bahwa kepuasan kerja dan *self-efficacy* dalam spesifikasi pekerjaan berhubungan secara signifikan terhadap prestasi kerja. Karyawan dengan kepasan kerja yang tinggi dan yakin terhadap diri sendiri akan menghasilkan lebih banyak keuntungan. Prestasi kerja karyawan ditentukan pula oleh sikap kerja karyawan. Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi mendorong karyawan berkinerja lebih baik (Hettiararchchi, 2014) Salah satu penyebab sikap karyawan yang negative ialah ketidakpuasan dalam bekerja karena dipengaruhi oleh disposisional, budaya dan situasi pekerjaan. Dampaknya ialah kinerja yang rendah, kepuasan hidup terganggu, perubahan perilaku yang merugikan. Secara khusus dari aspek kepribadian seperti emosi, penyesuaian diri terhadap lingkungan sangat berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja (Saari and Judge, 2004). Noermijati & Primasar (2015) menyimpulkan bahwa motivasi sangat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Stress juga memiliki hubungan secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Gofur, 2018).

H₅: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari sikap karyawan terhadap kepuasan kerja

2.3.6 Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Bashir (2015) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pelatihan terhadap komitmen afektif dan normatif; namun berhubungan tidak signifikan pada komitmen keberlanjutan. Pelatihan yang mencakup ketersediaan pelatihan, motivasi belajar, dukungan rekan, dukungan supervisor dan manfaat pelatihan. Dampak Pelatihan terhadap komitmen karyawan berfokus pada tanggapan emosional dan afektif karyawan terhadap organisasi. Pelatihan dikonseptualisasikan dalam kerangka untuk memberikan motivasi, fasilitas dan manfaat yang didapatkan setelah pelatihan, (Bulut & Culha 2010). Pelatihan bertujuan untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Pelatihan dan inovasi tidak hanya berpengaruh terhadap penurunan omset perusahaan, namun juga berpengaruh secara signifikan tingkat pergantian karyawan (Kesen, 2016). Hassan (2013) menyimpulkan bahwa pelatihan kerja baik untuk pria maupun wanita diberikan sebagai dorongan dan loyalitas karyawan yang lebih baik, serta menjadi penghargaan bagi karyawan. Karyawan diberikan lingkungan yang dapat memberikan pertumbuhan karir dan pengembangan keterampilan.

H₆: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan SDM terhadap komitmen organisasional

2.3.7 Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Hau-siu (1994) menjelaskan bahwa perencanaan dan pengembangan karir dari perspektif individu maupun organisasi tercermin dalam kepuasan

dan komitmen. Secara umum karyawan mengartikan pekerjaan sebagai suatu hal yang penting dalam kehidupannya dan harus memperoleh kesuksesan dan kepuasan dalam hidup dan berkarir Menurut Ok & Vandenberghe (2016) secara spesifik bahwa konsekuensi dari komitmen organisasi ialah berorientasi pada pengembangan karir. Karyawan mendapatkan pendampingan dan pengayaan pekerjaan (*centoring and job enrichment*) dalam upaya meningkatkan pengembangan karir secara efektif serta meningkatkan komitmen karyawan. (Dialoke, 2017). Mengabaikan status pribadi, senioritas, remunerasi, jadwal kerja, pensiun, dan keuntungan lain mengakibatkan setiap faktor yang meningkatkan biaya pengunduran diri yang dirasakan dapat dilihat sebagai prediktor komitmen kontinuitas (Meyer & Allen, 1991). Hal utama yang dirasakan saat meninggalkan organisasi adalah hilangnya pendapatan (Hom et al., 2009).

H7: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap komitmen organisasional

2.3.8 Hubungan Antara Sikap Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional

Nilai dari sikap kerja karyawan ialah memiliki komitmen terhadap organisasi. Sikap dan komitmen karyawan menjadi dasar untuk memberikan pekerjaan yang berkualitas. Karyawan yang telah bekerja lebih lama mengembangkan sikap yang lebih negatif terhadap pekerjaannya dan memengaruhi komitmen terhadap organisasi, (Lee & Chen, 2013). Karakteristik pekerjaan memiliki rasa kewajiban moral kepada organisasi yang menyebabkan sikap dan perilaku karyawan mempengaruhi kepuasan

kerja dan komitmen yang tinggi. Faktor pekerjaan berkontribusi dalam pembentukan sikap psikologis karyawan untuk tetap komitmen terhadap organisasi (Ahmad, A. 2018). Dalam aspek lingkungan kerja, tingkat bahaya, variasi pekerjaan dan komunikasi secara signifikan berpengaruh besar terhadap komitmen organisasional, (Jiang 2017). Cicei (2012) menyimpulkan bahwa hubungan stree dalam bekerja dan komitmen organisasional secara signifikan negative. Intervensi yang dilakukan sebagai rencana untuk mengurangi stress dan meningkatkan komitmen dalam organisasi. Stree berpengaruh positif terhadap pelanggaran kontrak psikologis, dan pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi (Ryu, Soo Min , 2015)

H₈: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari sikap karyawan terhadap komitmen organisasional

2.3.9 Sikap Memediasi Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Sikap positif karyawan dapat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan untuk dapat memberikan kemahiran dalam pekerjaan yang lebih produktif (Truitt , 2011). Pelatihan dan pengembangan dalam praktek manajemen SDM memiliki efek paling signifikan dan berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan (Guest, 2002). Pelatihan memberikan keterampilan psikologis seperti ketahanan yang membantu untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan organisasi sehingga karyawan tidak lelah dan cemas secara emosional. (Robertson, et al 2015). Karyawan yang puas dimotivasi untuk mempertahankan dan terus berpartisipasi dalam

organisasi (Koster et al., 2011). Abulalrub et al., (2009) menyebutkan bahwa sikap terbuka dan positif diberbagai sector organisasi berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan.

H₉: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap

2.3.10 Sikap Mediasi Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Dengan sebuah pelatihan dan pengembangan karir karyawan akan mendorong perubahan sikap karyawan agar terdorongnya kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Ocen 2017). Pelatihan secara positif dan signifikan berpengaruh *terhadap person-job fit* serta meningkatkan kerikatan terhadap organisasi (Ismael & Albdareen, 2020). Sikap karyawan menjadi landasan untuk menentukan tingkat kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi. Tingkat kepuasan memiliki dampak langsung pada perubahan sikap dan organisasi. Komitmen organisasi sebagai faktor penting memiliki peran dalam memediasi perubahan sikap terhadap perubahan organisasi. (Yousef, 2016).

H₁₀: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap komitmen yang dimediasi oleh sikap

2.3.11 Sikap Mediasi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Jehanzeb & Mohanty, (2018) menerangkan terdapat dampak positif dari inisiatif pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kemudian kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Chih (2012) juga mengungkapkan bahwa kepuasan

kerja dan komitmen berpengaruh langsung terhadap sikap terhadap perubahan organisasi. Susanty (2013) menjelaskan bahwa dengan adanya peningkatan komitmen akan berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan dan menjadi salah satu faktor dalam kepuasan kinerja. Pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Rahman, 2020).

H₁₁: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap

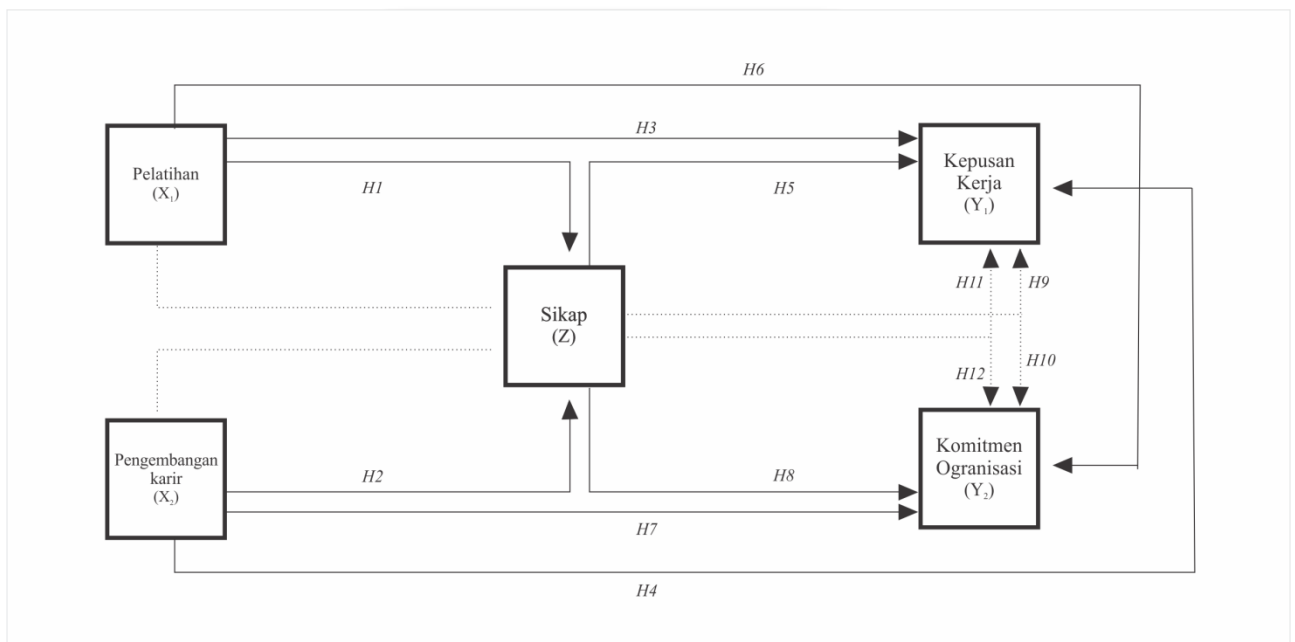
2.3.12 Sikap Mediasi Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Jon P. et al. (2006) pengembangan karir dapat di dorong oleh nilai-nilai dalam logika untuk memberikan arahan dan mengukur pencapaian karir dengan memiliki kapabilitas adaptif dalam kinerja dan tuntutan pembelajaran. Kemampuan komunikasi, sikap kooperatif, proaktif, ras hormat rama dan berkemauan tinggi dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi (Li, et al., 2009). Salindeho (2016) membuktikan bahwa pengembangan karir berdasarkan mutasi dan promosi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Moon and Choi (2017). Kesuksesan karyawan dalam berkarir secara positif mempengaruhi komitmen organisasional yang dipengaruhi oleh upaya individu dan organisasi, serta berkontribusi pada hasil organisasi tempat karyawan bekerja.

H₁₂: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh sikap

2.4 Kerangka Berpikir

Penelitian ini terdiri dari variabel independent atau variabel bebas yaitu Pelatihan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) dengan variabel dependen atau variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y_1) dan komitmen organisasional (Y_2) serta variabel intervening (Z) yaitu sikap kerja



Gambar 2.1 Kerangka Berfikri Penelitian

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap sebagai kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan. Berdasarkan pada perumusan masalah,

tujuan penelitian dan manfaat penelitian di atas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap sikap karyawan
- H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap sikap karyawan
- H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja
- H₄: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
- H₅: Terdapat pengaruh yang signifikan dari sikap karyawan terhadap kepuasan kerja
- H₆: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap komitmen organisasional
- H₇: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap komitmen organisasional
- H₈: Terdapat pengaruh yang signifikan dari sikap karyawan terhadap komitmen organisasional
- H₉: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap
- H₁₀: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap
- H₁₁: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap
- H₁₂: Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian bersifat kuantitatif dengan menggunakan survey dan kuisisioner secara online sebagai alat pengumpulan data. Penelitian dengan metode kuantitatif merupakan penganalisisan data penelitian secara statistik dalam bentuk angka-angka (Sugiyono, 2017). Pendekatan penelitian berbasis data dengan memanipulasi data menjadi informasi dan deksritif penting bagi peneliti. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuisisioner secara online kepada karyawan di posisi jabatan manajer, kepala asisten (*supervisor*), assiten (*assistant*) dan mandor hingga staff diperusahaan perkebunan kelapa sawit. Resonden diminta untuk menjawab pertanyaan yang ada dalam kuisisioner dengan menggunakan *skala likert*.

3.2 Populasi

Pupulasi dalam penelitian kuantitatif adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2010). Populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah karyawan perusahaan PT. Bumitama Gunayaja Agro (PT. BGA), dan PT. Frist Resousce (PT.FR). Populasi penelitian yang

diambil ialah karyawan yang telah bekerja di perusahaan perkebunan pada level mandor hingga manajer. Pekerja buruh harian dan lapangan tidak sebagai populasi karyawan. Hal ini dikarenakan fokus pelatihan pada pelatihan dan pengembangan karir, sedangkan pekerja lapangan atau harian merupakan level paling bawah pada level manajerial sumber daya manusia di perusahaan perkebunan.

PT. BGA merupakan perusahaan industri perkebunan kelapa sawit yang memiliki 29 anak perusahaan dengan 14 pabrik kelapa sawit (*mills*). Pemilihan PT. BGA sebagai objek penelitian ini dikarenakan PT. BGA merupakan perusahaan perkebunan yang telah terbuka (*go public*). Berdasarkan hal ini tentu, PT. BGA telah memiliki penilaian secara finansial, produktivitas organisasi, SCR, lingkungan dan yang utama adalah sebagai *stockholder* yang memberikan kualitas hidup yang baik bagi karyawan. Dengan dasar ini PT. BGA merupakan perusahaan perkebunan yang layak untuk diteliti dalam aspek pengembangan SDM yang dimiliki.

PT. FR merupakan perusahaan perkebunan kelapa sawit memiliki 34 anak perusahaan dengan 17 pabrik pengolahan (*mills*). Alasan utama pemilihan PT. FR sebagai objek penelitian ialah karena PT. FR merupakan salah satu perusahaan perkebunan tidak hanya pada aspek finansial dan produksi melainkan memiliki nilai-nilai yang selalu dijunjung tinggi oleh semua karyawannya yaitu loyalitas (*loyalty*), integritas (*integrity*), ketekunan (*diligence*), pantang menyerah (*persistence*) dan kepedulian (*care*), sering disebut dengan Pancasila FR.

3.3 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel. Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Suharsimi, 2010). Apabila jumlah responden lebih dari 100 maka pengemabilan sampel diukur sebanyak 10 – 15 persen atau 20 – 25 persen (Arikunto , 2002)

Objek penelitian ini yaitu karyawan perusahaan perkebunan kelapa sawit pada level karir tertentu yaitu : Mandor, Staff administrasi, Assisten, Kepala Assisten dan Manager. Berikut ini tabel jumlah pengambilan sampel di dua perusahaan

Tabel 3.1. Proprsni Pengambilan Sampel Penelitian

Perusahaan	Anak Perusahaan	Populasi Penelitian	Sampel 15 %
PT. BGA	PT. Windu Nabatindo Abadi	143	21
	PT. Rohul Sawit Industri	114	17
	PT. Agro Manunggal Sawitindo	168	26
PT. FR	PT. Surya Intisari Raya	124	19
	PT. Ketapang Agro Lestari	138	22
		Jumlah	105

Berdasarkan perhitungan tabel 2, jumlah sampel pada penelitian ini ialah sebanyak 104 karyawan yang di dapatkan dari 3 anak perusahaan PT. BGA dan 2 anak perusahaan PT. FR.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas tiga jenis variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening. Adapun rincian dari masing-masing jenis variabel tersebut adalah:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *dependent variable* (terikat). Variabel independent disebut juga variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam penelitian ini sebagai variabel bebas adalah pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2)

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. kriteria, konsekuen. Penelitian ini memiliki variable terikat yaitu kepuasan kerja dengan dimensi kepuasan kerja pada gaji/upah (Y_1) dan komitmen organisasional dengan dimensi komitmen keberlanjutan (Y_2)

3. Variabel Intervening (*Intervening Variable*)

Intervening variable Merupakan variabel yang menghubungkan antara variabel independen dengan variabel dependen yang memperkuat atau memperlemah hubungan namun tidak dapat diamati atau diukur.

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah sikap karyawan pada organisasi (Z) dengan dimensi “Heart to Serve” (melayani dengan sepenuh hati).

3.5 Defenisi Variabel Oprasional Dan Indikator

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya perusahaan dalam memfasilitasi karyawan dalam bentuk pembelajaran tentang kompetensi dalam bekerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan perilaku sebagai faktor penting dalam keberhasilan kinerja karyawan. Adapun indikator pelatihan yaitu :

- Tujuan Pelatihan
- Tahapan Pelatihan
- Metode Pelatihan
- Evaluasi Pelatihan

2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir yaitu proses dalam mengelola pembelajaran, pekerjaan, waktu luang dan transisi untuk bergerak menuju masa depan yang ditentukan dan berkembang secara pribadi. Indikator dalam pengembangan karir yaitu:

- Pendidikan (*educatioin*)
- Kapabilitas (*capability*)
- Jaringan (*network*)
- Pengalaman (*experience*)

3. Sikap Karyawan

Sikap karyawan merupakan suatu pernyataan yang bersifat evaluatif, baik positif maupun tidak negatif terhadap objek, individu, atau peristiwa yang mencerminkan perasaan seseorang tentang sesuatu hal.

Sikap “heart to serve” memiliki indikator yaitu

- *Passionate* (sikap bergairah).
- *Progressive* (sikap progresif)
- *Proactive* (sikap proaktif)
- *Positive* (sikap positif)

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja yang menggambarkan perasaan positif atau negatif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya.

Kepuasan kerja karyawan pada gaji/upah memiliki indikator yaitu :

- Tingkat Gaji (*pay level*)
- Tunjangan (*benefits*)
- Kenaikan Gaji (*pay raise*)
- Struktur dan Administrasi Penggajian (*Pay structure and administration*)

5. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional yaitu suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Indikator komitmen keberlanjutan yaitu:

- Merasa rugi atau kehilangan jika harus keluar atau meninggalkan organisasi tempatnya bekerja
- Menganggap bahwa bekerja pada organisasi merupakan suatu kebutuhan
- Merasa bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan pilihan yang baik
- Merasa berat jika harus meninggalkan organisasi
- Tidak tertarik untuk mencari organisasi lain

3.6 Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner secara online untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan sikap karyawan diperkebunan kelapa sawit pada organisasi. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien jika peneliti mampu memahami variable yang diukur dan memiliki kriteria yang diharapkan dari responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner tertutup (*closed form questioner*) yang disusun dengan lengkap sehingga responden dapat dengan mudah untuk memiliki jawaban dengan memberi tanda silang atau *checklist*.

Skala yang digunakan adalah skala likert yang berisi 5 tingkatan preferensi dengan pilihan 1=sangat tidak setuju, 2=kurang setuju, 3= netral, 4=setuju, 5=sangat setuju.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

Pengujian terhadap instrument penelitian harus dilakukan terlebih dahulu agar data diperoleh nantinya sesuai dengan tujuan awal dari penelitian. Adapun pengujiannya meliputi uji validitas dan uji realibilitas

1. Uji Validitas

Uji Validitas adalah tingkat akurasi instrumen dalam memberikan hasil pengukurannya dalam suatu penelitian. Untuk mengetahui apakah suatu butir dalam instrumen dinyatakan valid atau tidak, maka dilakukan pengujian yang alatnya menggunakan korelasi product moment dari Pearson yang diformulasikan sebagai berikut (Arikunto,2002:256):

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n(\sum x^2) - (\sum x)^2\} \{n(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan : r_{xy} = koefisien korelasi

x = skor yang ada dibutir item

y = Total skor

n = Jumlah subyek

Korelasi ini menunjukkan hubungan antara skor pada salah satu butir dengan skor total keseluruhan. Hasil koefisien korelasi ini digunakan untuk menghitung harga uji statistik “t” yang selanjutnya harga inilah dijadikan sebagai taraf signifikansi yang dicari. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 5% maka butir yang diuji dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur (kuesioner) dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama pada waktu yang berlainan. Pengukuran dilakukan dengan cara mengukur korelasi antar hasil jawaban pertanyaan yaitu memakai fasilitas ukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (Sugiyono, 2014).

$$r_i = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$$

Keterangan : r_i = Croanbach Alpha

k = Mean kuadrat antara subyek

$\sum S_i^2$ = Mean kuadrat kesalahan

St^2 = Varians total.

Nilai Cronbach Alpha pada penelitian ini akan digunakan 0.6 dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai Cronbach Alpha ≥ 0.6 .

3.8 Metode Analisis

Data Teknik yang digunakan untuk mengolah data adalah, teknik analisis statistik melalui program computer Excel Statistic Analysis & SPSS. Adapun teknik analisis data yang digunakan yaitu :

3.8.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014) analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sugiarto (2017) menyatakan bahwa analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan dengan memaparkan atau mendeskripsikan data, analisis ini digunakan untuk menggambarkan informasi tentang karakteristik individu atau unit-unit analisis pada data yang menjadi perhatian. Penyajian data bisa menggunakan tabel, grafik, meringkas dan menjelaskan data terkait untuk pemusatan dan variasi data ataupun bentuk distribusi data

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan tahapan yang penting dilakukan dalam proses analisis regresi. Apabila tidak terdapat gejala asumsi klasik diharapkan dapat dihasilkan model regresi yang bias dan handal sebagai penaksir (Bawono, 2006).

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui situasi di mana terdapat korelasi variabel-variabel bebas di antara satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini disebut variabel-variabel tidak orthogonal. Variabel yang bersifat orthogonal adalah variabel dengan nilai korelasi antara sesamanya sama dengan nol (Bawono,

2006). Teknik pendeteksian nilai VIF dan Tolerance ini nilainya berlawanan, kalau Tolerance besar maka VIF nya kecil dan sebaliknya. Nilai VIF disini tidak boleh lebih besar dari 5 (lima). Jika lebih bisa dikatakan ada gejala multikolinieritas dan sebaliknya jika nilai VIF nya lebih kecil dari 5 maka tidak ada gejala multikolinieritas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas (Ghozali, 2013). Dalam uji Heteroskedastisitas ini menggunakan uji Glejser, uji ini digunakan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen (Ghozali, 2013).

3. Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah model regresi, data variabel dependenn dan independen yang digunakan memiliki distribusi normal atau tidak. Sebuah data penelitian yang baik adalah yang datanya berdistribusi normal. Untuk menguji data apakah berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah 1,861 dan signifikan pada 0,002 hal ini berarti H_0 ditolak yang

berarti data residual terdistribusi tidak normal. Sekali lagi hasilnya konsisten dengan uji sebelumnya (Ghozali, 2013).

4. Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk menguji apakah spesifikasi model yang digunakan sudah tepat atau lebih baik dalam spesifikasi model bentuk lain (Ghozali, 2013). Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah antara variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Uji linieritas biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. dalam penelitian ini menggunakan metode *uji test for linearity* pada taraf signifikansi lebih dari 0,05.

3.8.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan suatu prosedur yang dilakukan dengan tujuan memutuskan apakah menerima atau menolak hipotesis mengenai parameter populasi. 3.6.4.1 Uji Statistik t Uji parsial menggunakan uji t, yaitu untuk menguji seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengambilan keputusan berdasarkan perbandingan nilai t hitung dan nilai kritis sesuai dengan tingkat signifikan yang digunakan yaitu 0,05. Pengambilan keputusan didasarkan nilai probabilitas yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS Statistik Parametrik sebagai berikut:

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

H_a = Variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan:

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

Nilai probabilitas dari uji t dapat dilihat dari hasil pengolahan dari program SPSS pada tabel *coefficient* kolom sig atau *significance* (Ghozali, 2013)

1. Uji t (Parsial)

Uji t-test bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

- 1) Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja secara parsial.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja secara parsial.

- 2) Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0,05
- 3) Membuat kesimpulan 1) Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja secara parsial.

- 4) Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.

2. Uji R² (Koefisien Determinasi)

Analisis koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase (%) pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan melihat (R²) pada hasil analisis persamaan regresi yang diperoleh. Apabila angka koefisien determinasi (R²) semakin mendekati 1 berarti model regresi yang digunakan sudah semakin tepat sebagai model penduga terhadap variabel dependen.

3.8.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Uji *path analysis* (analisis jalur) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan pelunasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kasualitas antara variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori .

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS. Hasil uji validitas terhadap 4 variabel sebagai berikut:

Tabel.4.1 Hasil Uji Validitas

Item Pertanyaan	Pearsons' Correlations	Signifikansi (2-tailed)	Keterangan
Variabel Pelatihan (X ₁)			
X1.1	0,664	0,00	Valid
X1.2	0,703	0,00	Valid
X1.3	0,717	0,00	Valid
X1.4	0,785	0,00	Valid
Variabel Pengembangan Karir (X ₂)			
X2.1	0,623	0,00	Valid
X2.2	0,748	0,00	Valid
X2.3	0,777	0,00	Valid
X2.4	0,652	0,00	Valid
Variabel Sikap			
Z1	0,703	0,00	Valid
Z2	0,790	0,00	Valid
Z3	0,654	0,00	Valid
Z4	0,715	0,00	Valid
Variabel Kepuasan Kerja			
Y1.1	0,852	0,00	Valid
Y1.2	0,809	0,00	Valid
Y1.3	0,651	0,00	Valid
Y1.4	0,714	0,00	Valid
Variabel Komitmen			
Y2.1	0,743	0,00	Valid
Y2.2	0,600	0,00	Valid
Y2.3	0,770	0,00	Valid
Y2.4	0,834	0,00	Valid
Y2.5	0,697	0,00	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan di semua variabel memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai *pearson correlation* lebih besar dari r-tabel yaitu 0.1614. Dengan demikian, item-item pertanyaan pada kuisisioner telah memenuhi syarat valid dan dapat diikuti sertakan dalam analisis data selanjutnya pada penelitian ini.

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan uji *Cronbach's Alpha*. Berdasarkan uji reliabilitas diperoleh hasil berikut:

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kesimpulan
Pelatihan	0,686	Reliabel
Pegembangan Karir	0,654	Reliabel
Sikap	0,683	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,750	Reliabel
Komitmen	0,779	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.2 di atas, dihasilkan nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel penelitian $> 0,60$ sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner secara online di dua perusahaan perkebunan kelapa sawit yaitu PT. Frist Resource dan PT. Bumitama

Gunaya Agro diperoleh responden sebanyak 103 partisipan dengan jenjang jabatan dari staf, mandor, asisten, supervise hingga manajer. Berdasarkan 103 reponden dapat dianalisis secara deskriptif tentang karakteristik responden yang mencakup jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

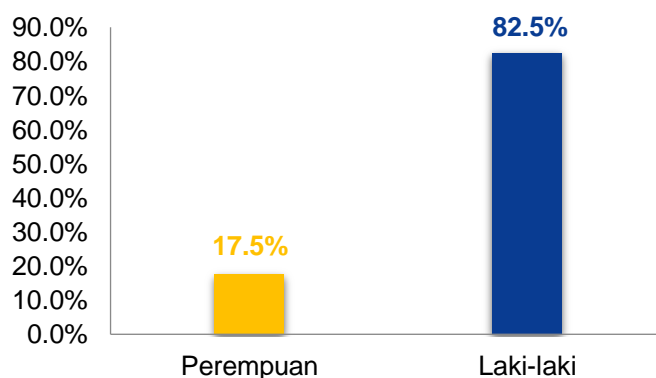
Berdasarkan karakteristik reponden berdasarkan jenis kelamin yang meliputi laki-laki dan perempuan. Dari 103 karyawan diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	85	82,5%
Perempuan	18	17,5%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Pengkategorian responden berdasarkan jenis kelamin dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.1: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.3 dan Gambar 4.1 diatas, jumlah responden laki laki sebanyak 84 orang atau 81,6 persen dan perempuan sebesar 19 orang atau 18,4 persen. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa mayoritas reponden di perusahaan perkebunan kelapa sawit ialah berjenis kelamin laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

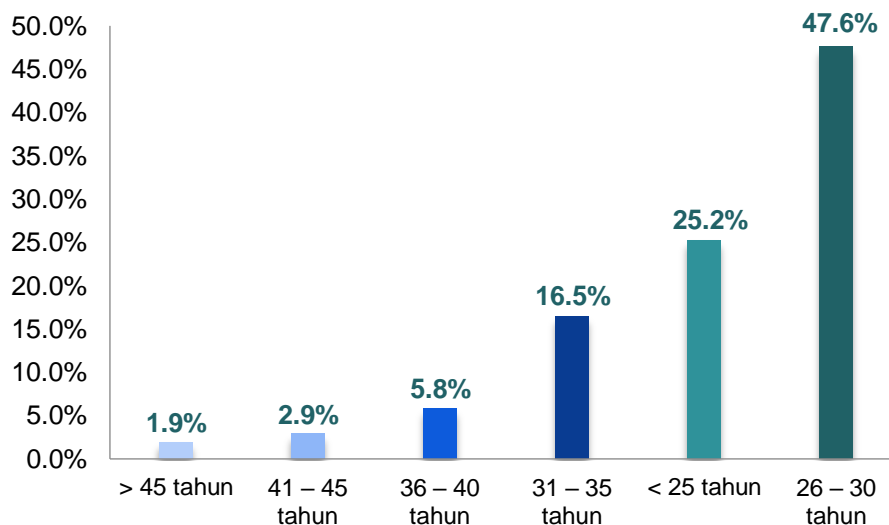
Pengelompokkan karekterisik berdasarkan usia dibagi menjadi 6 kategori yaitu, di bawah 25 tahun, 26 – 30 tahun, 31 – 35 tahun, 35 – 40 tahun, 41 – 45 tahun dan diatas 45 tahun. Dari hasil penelitian diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Presentase (%)
Kurang dari 25 tahun	26	25,2%
26 – 30 tahun	49	47,6%
31 – 35 tahun	17	16,5%
36 – 40 tahun	6	5,8%
41 – 45 tahun	3	2,9%
Lebih dari 45 tahun	2	1,9%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Pengkategorian responden berdasarkan usia dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.4 dan Gambar 4.2 diatas, jumlah responden berusia kurang dari 25 tahun sebesar 20 orang atau 19,4 persen, usia 26 – 30 tahun sebesar 60 orang atau 58,3 persen, usia 31 – 35 tahun sebesar 13 orang atau 12,6 persen, usia 36 – 40 tahun sebesar 3 orang atau 2,9 persen, usia 41 – 45 tahun sebesar 5 orang atau 4,9 persen, dan usia lebih dari 45 tahun sebesar 2 orang atau 1,9 persen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden penelitian mayoritas berusia 26 – 30 tahun sebesar 58,3 persen.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

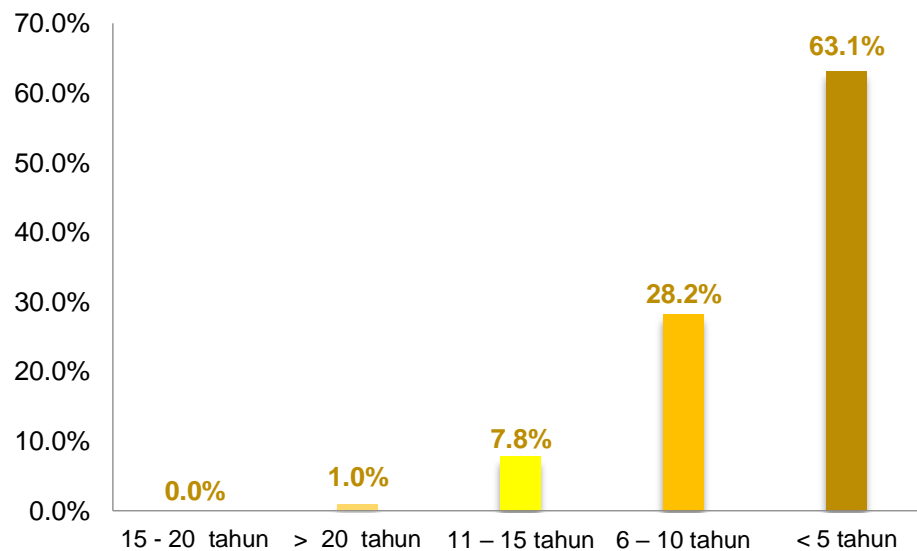
Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dibagi menjadi 5 kategori yaitu, kurang dari 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 – 20 tahun, dan lebih dari 20 tahun. Dari hasil penelitian diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Umur	Frekuensi	Presentase (%)
Kurang dari 5 tahun	65	63.1%
1 – 10 tahun	29	28.2%
11 – 15 tahun	8	7.8%
16 – 20 tahun	0	0%
Lebih dari 20 tahun	1	1,0%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Pengkategorian responden berdasarkan lama bekerja dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.5 dan Gambar 4.3 diatas, berdasarkan lama bekerja, responden yang bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 70 orang atau 68 persen, bekerja selama 6 – 10 tahun sebesar 26 orang atau 25,2 persen, bekerja selama 11 – 15 tahun sebesar 6 orang atau 5,8 persen, bekerja selama lebih dari 20 tahun sebesar 1 orang atau 1 persen. Dapat

disimpulkan bahwa responden penelitian di perusahaan perkebunan kelapa sawit mayoritas telah bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 68 persen.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pengelompokan karekerisik berdasarkan pendidikan terakhir dibagi menjadi 3 kategori yaitu, SMA/Diploma, Sarjana dan Pascasarjana.

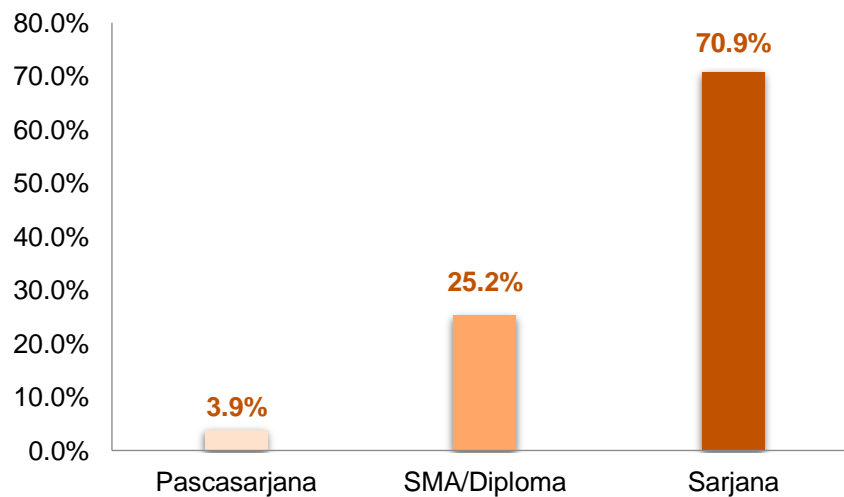
Dari hasil penelitian diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
SMA/Diploma	26	25,2%
Sarjana	73	70,9%
Pascasarjana	4	3,9%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Pengkategorian responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat digambarkan pada diagram seperti berikut:



Gambar 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.6 dan Gambar 4.4 diatas, berdasarkan pendidikan terakhir, lulusan SMA/Diploma sebesar 28 orang atau sebesar 27,2 persen, lulusan sarjana sebesar 70 orang atau 68 persen dan lulusan pascasarjana sebesar 5 orang atau 4,9 persen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden penelitian di perusahaan perkebunan kelapa sawit mayoritas telah berpendidikan sarjana sebesar 68 persen.

4.2.2 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif diperlukan untuk menganalisis data berdasarkan atas hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel. Statistik deskriptif adalah metode-metode yang berkaitan dengan mempelajari dan penyajian suatu data gugus sehingga menaksir kualitas data berupa jenis variabel, ringkasan statistik (mean, median, modus, standar deviasi, dan sebagainya), distribusi, dan representasi bergambar (grafik), tanpa rumus probabilistik apapun (Dodge, 2006).

Tabel 4.7. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pelatihan	103	11	20	16.84	1.803
Karir	103	12	20	17.29	1.797
Sikap	103	12	20	16.90	1.902
Kepuasan_Kerja	103	8	20	14.41	2.545
Komitmen	103	8	25	17.72	3.288
Valid N (listwise)	103				

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4.7 menunjukkan jumlah pengukuran (N), nilai minimum (Minimum), nilai maksimum (Maksimum), nilai rata-rata (Mean), dan standar deviasi (Std.). Mean adalah rata-rata dari skor yang diukur, sementara itu Standar deviasi adalah nilai statistik yang digunakan untuk menentukan bagaimana sebaran data dalam sampel, dan apa pun yang dekat dengan titik data individu ke mean - atau rata-rata nilai sampel. Sebuah standar deviasi dari kumpulan data sama dengan nol menunjukkan bahwa semua nilai-nilai dalam himpunan tersebut adalah sama. Sebuah nilai deviasi yang lebih besar akan memberikan makna bahwa titik data individu jauh dari nilai rata-rata.

4.2.3 Analisis Deskriptif (Frekuensi) Terhadap Variabel Penelitian

Analisa deskriptif bertujuan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel yang diteliti sehingga diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Pengukuran pada setiap variabel yang menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Distribusi frekuensi akan memberikan gambaran yang khas tentang bagaimana keragaman data. Sifat keragaman data sangat penting untuk diketahui, karena dalam pengujian-pengujian statistik selanjutnya harus selalu memperhatikan sifat dari keragaman data. interval skor tersebut adalah: $\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 5 = 0.8$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendaatan adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju : 1.00 – 1.79

Tidak Setuju : 1.80 – 2.59

Netral : 2.60 – 3.39

Setuju : 3.40 – 4.19

Sangat Setuju : 4.20 – 5.00

1. Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan

Hasil analisis deskriptif jawaban responden terhadap variabel pelatihan sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X_1)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
X1.1	Pelatihan membuat saya memiliki attitude/sikap positif terhadap organisasi	4,50	Sangat Setuju
X1.2	Pelatihan telah memenuhi kebutuhan kompetensi saya	4,24	Sangat Setuju
X1.3	Metode, materi dan narasumber pelatihan sesuai dengan harapan saya	4.07	Setuju
X1.4	Saya telah mengimplementasikan materi hasil pelatihan dengan baik	4,04	Setuju
Mean		4,21	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel pelatihan menyatakan setuju dengan rerata 4,20. Responden menjawab sangat setuju bahwa pelatihan memberikan dorongan sikap positif terhadap organisasi. Karyawan sangat setuju bahwa kompetensi terpenuhi dengan pelatihan. Responden setuju bahwa metode,

materi dan narasumber pelatihan sesuai dengan harapan karyawan. Serta, responden telah setuju untuk mengimplementasikan materi dari setiap pelatihan yang diikuti.

Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X_1)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	34	33.0%
Setuju	58	55.8%
Netral	10	10.0%
Tidak Setuju	1	1.2%
Sangat Tidak Setuju	0	0.0%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 mayoritas responden terkait pelatihan menjawab dengan setuju sejumlah 58 responden atau 55,8 persen dan menjawab sangat setuju sebanyak 34 responden atau 32,5 persen

2. Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir

Hasil analisis deskriptif jawaban reponden terhadap variabel pengembangan karir sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X_2)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
X2.1	Pendidikan (formal/informal) Saya sangat mendukung karir saya saat ini	4,30	Sangat Setuju
X2.2	Saya memiliki kapabilitas yang tinggi untuk mencapai karir lebih tinggi	4,17	Setuju
X2.3	Karir saya mendorong saya untuk membangun jaringan network lebih luas	3,36	Setuju
X2.4	Pengalaman adalah kunci sukses karir saya hingga sekarang ini	4,46	Sangat Setuju
Mean		4,32	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel pengembangan karir menyatakan sangat setuju dengan rerata 4,32. Responden sangat setuju bahwa pendidikan mendukung karirnya. Kapabilitas yang tinggi untuk karir yang tinggi dinilai dengan setuju. Reponden menjawab dengan sangat setuju jika karir dapat membangun network lebih luas. Pengalaman kunci kesuksesan sebuah karir adalah nilai yang saat disetujui.

Tabel 4.11 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X_2)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	42	41.0%
Setuju	51	49.5%
Netral	8	8.3%
Tidak Setuju	1	1.2%
Sangat Tidak Setuju	0	0.0%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.11 mayoritas responden terkait pengembangan karir menjawab dengan sangat setuju sejumlah 42 responden atau 41 persen dan menjawab setuju sebanyak 51 responden atau 49,5 persen.

3. Analisis Deskriptif Variabel Sikap

Hasil analisis deskriptif jawaban reponden terhadap variabel sikap sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Sikap (Z)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Z1	Saya selalu termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi	4,39	Sangat Setuju
Z2	Saya terbiasa menciptakan hal-hal yang baru dan kreatif	4.12	Setuju
Z3	Saya memiliki kepedulian terhadap permasalahan di perusahaan	4.18	Setuju
Z4	Saya mampu menyesuaikan diri dan membangun citra yang positif	4.21	Sangat Setuju
Mean		4,23	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel sikap menyatakan sangat setuju dengan rerata 4,23. Responden sangat setuju bahwa karyawan selalu termotivasi dalam bekerja serta kemampuan membangun citra yang positif. Kemampuan menciptakan hal baru dan kreatif serta rasa kepedulian dengan masalah perusahaan disetujui oleh reponden.

Tabel 4.13 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Sikap (Z)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	36	35.2%
Setuju	54	51.9%
Netral	12	11.4%
Tidak Setuju	1	1.2%
Sangat Tidak Setuju	0	0.2%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.13 mayoritas responden terkait sikap menjawab dengan setuju sejumlah 54 responden atau 51,9 persen dan menjawab sangat setuju sebanyak 36 responden atau 35,2 persen.

4. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja sebagai berikut :

Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Y1.1	Saya puas dengan tingkat gaji yang saya peroleh	3,42	Setuju
Y1.2	Saya puas dengan tunjangan dari perusahaan untuk saya dan keluarga	3.66	Setuju
Y1.3	Setiap tahun perusahaan menaikkan gaji saya	3.72	Setuju
Y1.4	Saya tidak memperlakukan struktur dan administrasi penggajian	3.50	Setuju
Mean		3,60	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja setuju dengan rerata 3,60. Responden setuju dengan kepuasan pada tingkat gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan serta adanya kenaikan gaji disetiap tahunnya. Responden setuju dengan stuktural dan administrasi penggajian.

Tabel 4.15 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	14	13.1%
Setuju	46	44.2%
Netral	33	32.3%
Tidak Setuju	10	9.5%
Sangat Tidak Setuju	1	1.0%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.15 mayoritas responden terkait kepuasan kerja menjawab dengan setuju sejumlah 46 responden atau 44,2 persen dan menjawab netral sebanyak 33 responden atau 32,3 persen

5. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional

Hasil analisis deskriptif jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasional sebagai berikut :

Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Y₂)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Y2.1	Saya akan merasakan kerugian secara finansial jika keluar dari perusahaan	3,59	Setuju
Y2.2	Saya butuh pekerjaan saat ini karena faktor ekonomi	3,75	Setuju
Y2.3	Saya telah memiliki tempat kerja dan karir terbaik di perusahaan ini	3,55	Setuju
Y2.4	Saya memiliki pertimbangan yang berat untuk meninggalkan perusahaan	3,52	Setuju
Y2.5	Saya tidak tertarik untuk mencari dan bergabung ke perusahaan lain	3,30	Netral
Mean		3,54	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasional menyatakan setuju dengan rerata 3,54. Responden setuju dengan kekwatiran kehilangan pendapatan, kebutuhan dalam faktor ekonomi, memilih perusahaan sebagai tempat terbaik dan memiliki pertimbangan yang berat untuk meninggalkan perusahaan. Namun, menilai secara netral tentang tertarik untuk bergabung dengan perusahaan lain.

Tabel 4.17 Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Y₂)

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	14	13.6%
Setuju	42	40.8%
Netral	34	32.8%
Tidak Setuju	11	11.1%
Sangat Tidak Setuju	2	1.7%
Total	103	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.17 mayoritas responden terkait komitmen organisasional menjawab dengan setuju sejumlah 38 responden atau 36,7 persen dan menjawab netral sebanyak 34 responden atau 33,2 persen.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Dalam pengolahan data SPSS, uji multikolinieritas diketahui dengan melihat nilai Tolerance & VIF. Jika nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 dan VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Collinearity Statistic</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Pelatihan	0,677	1,477
Pengembangan karir	0,514	1,945
Sikap	0,590	1,694

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil dari output data didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji glejser dengan menggunakan tingkat signifikan 5%

Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastiditas

Variabel Dependen	Variabel Independen	t	Signifikansi
Komitmen	Pelatihan	0,685	0,495
	Pengembangan Karir	1,438	0,154
	Sikap	0,639	0,524

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari output diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel pelatihan, pengembangan karir, sikap lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hasil dari pengujian keseluruhan variabel tersebut dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi, yang artinya bahwa responden dalam penelitian ini tergolong homogen.

4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang tersisa diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk pengujian normalitas adalah dengan menggunakan uji

Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* $> 0,1$ maka asumsi normalitas terpenuhi

Tabel 4.20 Hasil Uji Normalitas

Model	signifikansi	Keterangan
X1,X2 Terhadap Z	0,957	Normalitas Terpenuhi
X1,X2 Terhadap Y1	0,306	Normalitas Terpenuhi
X1, X2 Terhadap Y2	0,928	Normalitas Terpenuhi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan output diatas uji *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai signifikansi lebih dari 0,1 maka variabel diasumsikan normalitas terpenuhi.

4.3.4 Uji Linearitas

Uji linieritas biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. dalam penelitian ini menggunakan metode uji *test for linearity* pada taraf signifikansi lebih dari 0,05.

Tabel 4.21 Hasil Uji Linieritas

Model	F	Signifikansi	Keterangan
X ₁ KE Y ₁	0,791	0,579	Linier
X ₁ KE Y ₂	0,780	0,588	Linier
X ₂ KE Y ₁	0,539	0,803	Linier
X ₂ KE Y ₂	0,409	0,894	Linier
Z KE Y ₁	0,810	0,565	Linier
Z KE Y ₂	1,065	0,392	Linier

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil output diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan (X₁), pengembangan karir (X₂), sikap (Z), kepuasan kerja (Y₁) dan komitmen organisasional (Y₂) dinyatakan linieritas terpenuhi.

4.4 Uji Hipotesis

4.4.1 Pengaruh Pelatihan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Sikap (Z)

Tabel 4.22 Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Pelatihan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Sikap (Z)

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized)	Koefisien Regresi (Standardized)	t	Sig
Z	X_1	0,399	0,404	4,399	0,000
	X_2	0,396	0,374	4,072	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil regresi linier berganda sesuai tabel 4.22 diperoleh standar koefisiensi beta besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap variabel sikap sebesar 0,399 dan kontribusi variabel pengembangan karir terhadap variabel sikap sebesar 0,396.

a. Hasil Koefisien Determinasi

Tabel 4.23 Koefisien Determinasi antara Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Sikap

Variabel Dependen	Variabel Independen	R Square	R Square Adjusted
Z	X_1	0,493	0,482
	X_2		

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil koefisien determinasi antara pelatihan dan pengembangan kari terhadap sikap pada model regresi sebesar 0,493. Sehingga dapat diartikan bahwa 49,3 persen sikap dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan pengembangan karir. Sedangkan sisanya sebesar 41,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

b. Uji t

1) Pelatihan (X_1) terhadap Sikap (Z)

Berdasarkan tabel 4.22 hasil uji t terhadap variabel pelatihan didapatkan t_{hitung} sebesar 4,399 dengan signifikansi sebesar 0,000.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,399 > 1,65978$) atau signifikansi $t < 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan (X_1) terhadap sikap (Z).

(Hipotesis 1, H_a diterima)

2) Pengembangan Karir (X_2) terhadap Sikap (Z)

Berdasarkan tabel 4.22 hasil uji t terhadap variabel pengembangan karir didapatkan t_{hitung} sebesar 4,072 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,072 > 1,65978$) atau signifikansi $t < 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir

(X_2) terhadap sikap (Z). **(Hipotesis 2, H_a diterima)**

4.4.2 Pengaruh Pelatihan (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Sikap (Z) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Tabel 4.24 Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Pelatihan (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Sikap (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized)	Koefisien Regresi (Standardized)	t	Sig
Y_1	X_1	0,123	0,137	1,874	0,044
	X_2	0,318	0,320	4,013	0,000
	Z	0,230	0,255	2,717	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil regresi linier berganda sesuai tabel 4.24 diperoleh standar koefisiensi beta besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,123, kontribusi variabel pengembangan karir terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,318 dan kontribusi variabel sikap terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,230.

a. Hasil Koefisien Determinasi

Tabel 4.25 Koefisien Determinasi antara Pelatihan, Pengembangan Karir dan Sikap terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	R Square	R Square Adjusted
Y ₁	X ₁	0,56	0,27
	X ₂		
	Z		

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil koefisien determinasi antara pelatihan, pengembangan kari dan sikap terhadap variabel kepuasan kerja pada model regresi sebesar 0,56. Sehingga dapat diartikan bahwa 56 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, pengembangan karir dan sikap. Sedangkan sisanya sebesar 44 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

b. Uji t

1) Pelatihan (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y₁)

Berdasarkan tabel 4.25 hasil uji t terhadap variabel pelatihan didapatkan t_{hitung} sebesar 1,874 dengan signifikansi sebesar 0,044.

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1,874 > 1,65978) atau signifikansi $t < 0,05$ (0,044

< 0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_1) (**Hipotesis 3, Ha diterima**)

2) Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Berdasarkan tabel 4.25 hasil uji t terhadap variabel pengembangan karir didapatkan t_{hitung} sebesar 4,013 dengan signifikansi sebesar 0,044. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,013 > 1,65978$) atau signifikansi $t < 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_1) (**Hipotesis 4, Ha diterima**)

3) Sikap (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Berdasarkan tabel 4.25 hasil uji t terhadap variabel sikap didapatkan t_{hitung} sebesar 2,717 dengan signifikansi sebesar 0,044. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,717 > 1,65978$) atau signifikansi $t < 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara sikap (Z) terhadap kepuasan kerja (Y_1) (**Hipotesis 5, Ha diterima**)

4.4.3 Pengaruh Pelatihan (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Sikap (Z) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2)

Tabel 4.26 Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Pelatihan (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Sikap (Z) terhadap Komitmen Organisasional (Y_2)

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (Unstandardized)	Koefisien Regresi (Standardized)	t	Sig
Y_2	X_1	0,305	0,167	1,385	0,169
	X_2	0,036	0,032	0,141	0,888
	Z	0,103	0,060	0,461	0,646

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil regresi linier berganda sesuai tabel 4.26 diperoleh standar koefisien beta besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap variabel komitmen organisasional sebesar 0,305, kontribusi variabel pengembangan karir terhadap variabel komitmen organisasional sebesar 0,036 dan kontribusi variabel sikap terhadap variabel komitmen organisasional sebesar 0,103.

a. Hasil Koefisien Determinasi

Tabel 4.27 Koefisien Determinasi antara Pelatihan, Pengembangan Karir dan Sikap terhadap Variabel Komitmen Organisasional

Variabel Dependen	Variabel Independen	R Square	R Square Adjusted
Y_2	X_1	0,021	0,009
	X_2		
	Z		

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil koefisien determinasi antara pelatihan, pengembangan kari dan sikap terhadap variabel komitmen organisasional pada model regresi sebesar 0,021. Sehingga dapat diartikan bahwa hanya 2,1 persen

komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, pengembangan karir dan sikap.

b. Uji t

1) Pelatihan (X_1) terhadap Komitmen Organisassional (Y_2)

Berdasarkan tabel 4.26 hasil uji t terhadap variabel pelatihan didapatkan t_{hitung} sebesar 0,141 dengan signifikansi sebesar 0,169. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,141 < 1,65978$) atau signifikansi $t > 0,05$ ($0,169 > 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan (X_1) terhadap komitmen organisasional (Y_2).

(Hipotesis 6, H_a ditolak)

2) Pengembangan Karir (X_2) terhadap Komitmen Organisassional (Y_2)

Berdasarkan tabel 4.26 hasil uji t terhadap variabel pengembangan karir didapatkan t_{hitung} sebesar 1,385 dengan signifikansi sebesar 0,888. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,385 < 1,65978$) atau signifikansi $t > 0,05$ ($0,888 > 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir (X_2) terhadap komitmen organisasional (Y_2). **(Hipotesis 7, H_a ditolak)**

3) Sikap (Z) terhadap Komitmen Organisassional (Y_2)

Berdasarkan tabel 4.26 hasil uji t terhadap variabel sikap didapatkan t_{hitung} sebesar 0,461 dengan signifikansi sebesar 0,646. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,461 < 1,65978$) atau signifikansi $t > 0,05$ ($0,646 > 0,05$).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan antara sikap (Z) terhadap komitmen organisasional (Y_2) (**Hipotesis 8, H_a ditolak**)

4.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Uji path analysis (analisis jalur) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Dalam penelitian ini analisis jalur dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan karir terhadap variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional melalui sikap sebagai variabel intervening.

Sebelum menggunakan analisis jalur, terlebih dahulu harus menyusun model hubungan antar variabel dengan diagram jalur.

1. Hasil regresi pada tabel 4.22 diperoleh :
 - variabel pelatihan (X_1) terhadap sikap (Z) sebesar 0,404
 - variabel pengembangan karir (X_2) terhadap sikap (Z) sebesar 0,374
2. Hasil regresi pada tabel 4.24 diperoleh :
 - variabel pelatihan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0,137
 - variabel pengembangan karir (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0,320
 - variabel sikap (Z) terhadap kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0,455
3. Hasil regresi pada tabel 4.26 diperoleh :
 - variabel pelatihan (X_1) terhadap komitmen organisasional (Y_2) sebesar 0,167

- variabel pengembangan karir (X_2) terhadap komitmen organisasional (Y_2) sebesar 0,032
- variabel sikap (Z) terhadap komitmen organisasional (Y_2) sebesar 0,060

4.5.1 Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) Melalui Sikap (Z)

Pengaruh tidak langsung X_1 melalui Z terhadap Y_1 adalah perkalian antara nilai beta X_1 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y_1 .

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y_1 = 0,404 \times 0,255 = 0,103$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,137 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,103 yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1) melalui sikap (Z).

(Hipotesis 9, H_a diterima)

4.5.2 Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) Melalui Sikap (Z)

Pengaruh tidak langsung X_1 melalui Z terhadap Y_2 adalah perkalian antara nilai beta X_1 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y_2 .

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y_2 = 0,404 \times 0,060 = 0,024$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,167 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,024 yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai

pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Y_2) melalui sikap (Z). (**Hipotesis 10, H_a diterima**)

4.5.3 Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) Melalui Sikap (Z)

Pengaruh tidak langsung X_2 melalui Z terhadap Y_1 adalah perkalian antara nilai beta X_2 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y_1 .

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y_1 = 0,374 \times 0,255 = 0,084$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,320 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,084 yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1) melalui sikap (Z). (**Hipotesis 11, H_a diterima**)

4.5.4 Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) Melalui Sikap (Z)

Pengaruh tidak langsung X_2 melalui Z terhadap Y_2 adalah perkalian antara nilai beta X_2 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y_2 .

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y_2 = 0,374 \times 0,060 = 0,022$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,032 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,022 yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai

pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir (X_2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Y_2) melalui sikap (Z). (**Hipotesis 12, H_a diterima**)

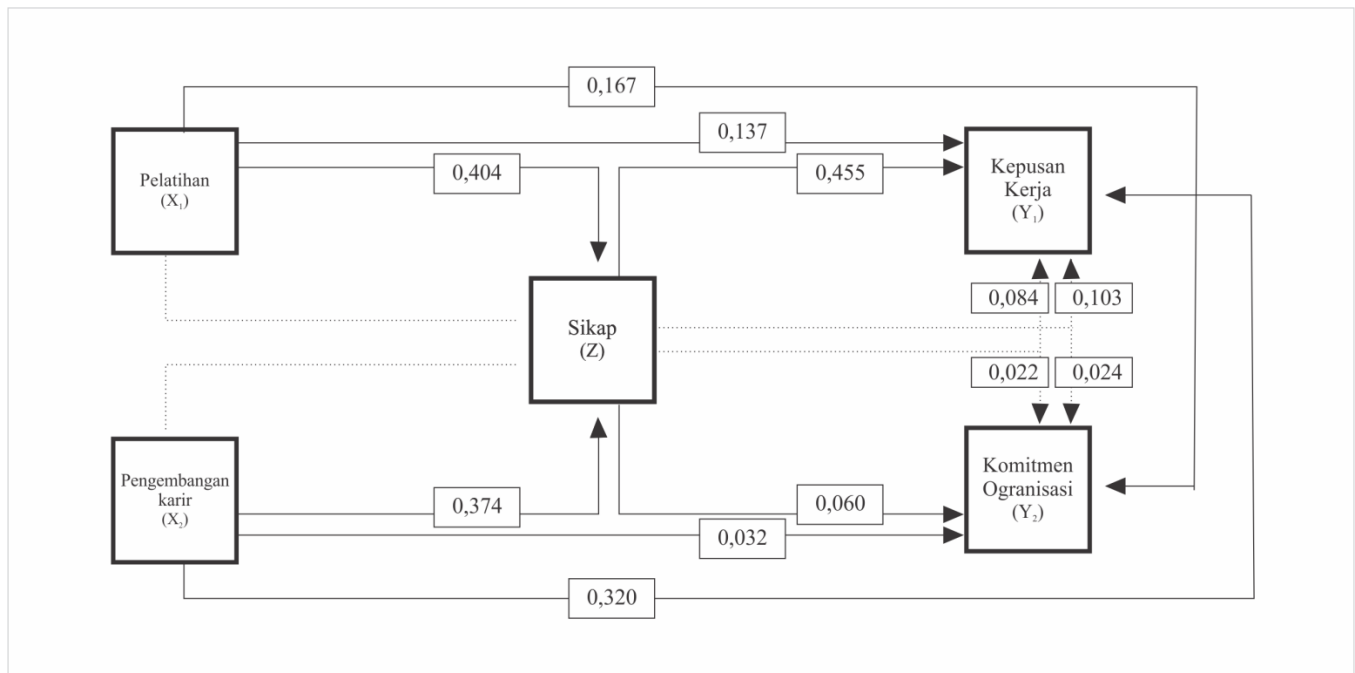
Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Z$	0,404		
$X_2 \rightarrow Z$	0,374		
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,137		
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,320		
$Z \rightarrow Y_1$	0,455		
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,167		
$X_2 \rightarrow Y_2$	0,032		
$Z \rightarrow Y_2$	0,060		
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y_1$		0,103	0,240
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y_1$		0,024	0,344
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y_2$		0,084	0,251
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y_2$		0,022	0,054

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil uji analisis jalur dapat digambarkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:



Gambar 4.4 Hasil Analisis Jalur
Sumber: Data primer diolah, 2021

4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diatas, berikut ini ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian :

Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap sikap karyawan	Ha diterima
H2	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap sikap karyawan	Ha diterima
H3	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja	Ha diterima
H4	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	Ha diterima
H5	Terdapat pengaruh yang signifikan dari sikap karyawan terhadap kepuasan kerja	Ha diterima
H6	Terdapat pengaruh yang signifikan dari	Ha ditolak

	pelatihan terhadap komitmen organisasional	
H7	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap komitmen organisasional	Ha ditolak
H8	Terdapat pengaruh yang signifikan dari sikap karyawan terhadap komitmen organisasional	Ha ditolak
H9	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap	Ha diterima
H10	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap	Ha diterima
H11	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh sikap	Ha diterima
H12	Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh sikap	Ha diterima

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Sikap (Z)

Dari hasil penelitian ini, ditemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan untuk melayani dengan sepenuhi hati dalam organisasi. Truitt (2011) menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap sikap positif karyawan. Sikap karyawan kepada organisasi artinya seorang karyawan bersikap untuk selalu memberikan pelayanan kepada organisasi secara totalitas atau sepenuh hati. Salah satu faktor sikap karyawan kepada organisasi adalah semangat atau motivasi diri bekerja yang didapatkan melalui pelatihan (Vignoli & Depolo 2019). Selain itu karyawan harus mampu beradaptasi

dengan lingkungan organisasi yang baru serta perubahan yang terjadi (Ozkeser, 2019), Serta dorongan karyawan untuk dapat mengekspresikan dirinya untuk dapat memberikan citra yang positif (Vnoučková, 2016).

Berdasarkan temuan data, sebanyak 51.46 persen responden menilai sangat setuju dengan adanya pelatihan telah memberikan *attitude* yang positif terhadap organisasi. Jane (2001) menjelaskan pelatihan secara bertahap akan membangun citra positif dalam diri karyawan serta menyiapkan diri sebagai karyawan yang memiliki kepemimpinan yang berkarismatik. Salah satu poin penting adalah bahwa pelatihan harus mampu mempengaruhi sikap individu karyawan sehingga kebutuhan karyawan atas diri sendiri terpenuhi sehingga adanya motivasi yang kuat dari karyawan (Neo 2010).

51,46 persen responden menyatakan setuju bahwa karyawan selalu mencoba dan menemukan hal-hal yang kreatif dalam memecahkan permasalahan. Basadur, M. (1992) menambahkan bahwa pelatihan merupakan solusi implikatif untuk memecahkan permasalahan secara kreatif. Sikap dalam organisasi akan menerima masukan ide ide yang berbeda dalam proses pengambilan keputusan sehingga pemikiran dalam organisasi akan beragam. Vally (2018) membuktikan bahwa pelatihan secara umum bagi orang dewasa akan berhasil meningkatkan keterampilan yang kreatif.

Jika dilihat dari karakteristik responden bahwa 82,5 persen karyawan yang telah bekerja disektor perkebunan kelapa sawit ini

merupakan karyawan laki-laki dan 47,6% diantaranya berusia 26-30 tahun. Secara psikologis, karyawan laki-laki dengan usia yang matang memiliki tanggung jawab dan pemikiran yang matang. Data ditunjukkan bahwa lebih dari 45 persen karyawan setuju memiliki sikap yang positif terhadap organisasi. Folashade (2015) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki usia yang matang baik laki-laki atau perempuan memiliki dedikasi kerja, ketepatan waktu dan komitmen yang lebih tinggi di bandingkan dengan karyawan yang lebih tua.

4.7.2 Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Sikap (Z)

Dari hasil penelitian ini, ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan pada organisasi. Sama halnya Napitupulu (2017) yang menyebutkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung sikap positif terhadap organisasi. Sikap karyawan pada organisasi ditunjukkan dengan adanya program pengembangan karir menyebabkan meningkatnya motivasi karyawan kerjanya untuk berkinerja lebih baik (Suwati, 2016) serta pengembangan karir menyebabkan karyawan mampu untuk menyesuaikan diri setiap perubahan pada organisasi (Anuja R, 2017) serta mampu mengendalikan tingkat stress ditempat kerja (Altaf, 2011).

Berdasarkan temuan data, 54,37 persen dan 32,04 persen karyawan menilai bahwa dengan karir mereka saat ini menjadi karyawan untuk lebih peduli dengan permasalahan yang terjadi pada organisasi. Nami (2018) menyebutkan bahwa pengembangan karir dan sikap peduli

pada keadaan organisasi yang merupakan bagian dari budaya organisasi agar nilai-nilai organisasi selalu ditanaman dalam diri karyawan. Kepedulian karyawan pada organisasi menyebabkan perkembangan organisasi tumbuh secara signifikan, Yang (2015)

56,31 persen menyebutkan setuju bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri pada organisasi dan selalu membangun citra yang positif. Banks, (2006) menuliskan tentang perencanaan dan manajemen karir secara holistik memasukan sikap dan pengalaman karyawan dalam persiapan karir. Kemampuan menyesuaikan diri, memahami sikap, emosi dan keadaan internal merupakan bagian penting yang harus dimiliki karyawan. Bem's (1972)

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa 63,1 persen dari 103 reponden karyawan telah bekerja tidak lebih dari 5 tahun. Jenjang dan perkembangan karir sebagai karyawan yang belum lama bekerja merupakan peluang agar karyawan termotivasi dan berkinerja lebih baik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa semakin besar peluang berkembangnya karir karyawan maka sikap karyawan pada organisasi semakin besar. Josef F (2012) menjelaskan bahwa lamanya bekerja merupakan salah satu faktor dalam perkembangan karir karena berkaitan dengan mental, fisik, kualitas kerja dan hubungan yang dapat mempengaruhi sikapnya pada organisasi. Widell B (2018) menyebutkan dalam manajemen, faktor usia lama kerja menjadi pertimbangan dalam promosi karir. Bagi organisasi penting untuk memberikan kebijakan

manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan masa kerja lebih lama sehingga karyawan dapat lebih termotivasi, lebih kreatif dan proaktif terhadap organisasi.

4.7.3 Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Dalam penelitian ini, pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan indikator atas kepuasan gaji yang diterima dari perusahaan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi dan produktivitas (Soni, 2018). Dalam konteks kepuasan kerja yang diukur dengan upah/gaji karyawan, Regnér (2002) menyebutkan bahwa pelatihan memberikan kepuasan terhadap besarnya upah/gaji yang diterima dari organisasi. John (1994) juga menyimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan menjadikan karyawan lebih produktif dan dibayar dengan upah yang lebih tinggi baik di awal pekerjaan hingga masa tertentu. Hashimoto (1982) menerangkan bahwa pelatihan memberikan penilaian terhadap upah minimum terhadap karyawan atas pekerjaannya.

Data menyebutkan bahwa 40,78 persen karyawan telah puas dengan besaran gaji yang diterima selama ini. Upaya pelatihan bagi organisasi diberikan pada karyawan bertujuan supaya karyawan mampu menjalankan tugasnya semaksimal mungkin dan meningkatkan kinerja (Carrel, 1982). Dengan kinerja yang semakin meningkat, maka besaran gaji/upah akan meningkat. Osterman (2015) menyebutkan upah

karyawan dibidang manufaktur ditentukan berdasarkan tingkat keterampilan dan produktivitas yang tinggi. Dengan upah/gaji yang tinggi menyebabkan tingkat kepuasan karyawan pada organisasi akan semakin tinggi. Ketentuan gaji/upah untuk setiap posisi merupakan faktor kepuasan dan kepeulian karyawan dalam organisasi, agar organisasi tidak kehilangan karyawan yang bertalenta (Abuhashesh, 2019)

Dari jumlah responden penelitian, sebanyak 48,5 persen juga merasakan adanya kenaikan gaji setiap tahunnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya pelatihan akan memberikan respon positif terhadap adanya kenaikan gaji. Idrees (2015) mengungkapkan bahwa dengan pelatihan dan motivasi dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi serta berimbas pada kenaikan gaji karyawan. Hiromi, 2015 mengutarakan bahwa pelatihan ditempat kerja dapat meningkatkan upah minimin 1 persen dari perusahaan, namun menimbulkan menyebabkan adanya ketidaksetaraan dengan pengembangan dari keterampilan antara pekerja yang terampil dan tidak.

4.7.4 Pengaruh Pengembangan karir (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Dalam penelitian ini, pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan pengukuran gaji/upah sebagai indikator utama. Dari penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan (Kaya dan Ceylan, 2014). Hakim (2020), menilai bahwa peluang untuk maju dan

berkembang menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain juga menyebutkan bahwa pengembangan karir akan menentukan tingkat kepercayaan yang tinggi, peran kepemimpinan dan tingginya persaingan gaji/upah (Faupel-Badger 2017).

Berdasarkan data, 44,2 persen rata-rata karyawan merasakan puas terhadap gaji/upah yang diterima. Menurut Mathis & Jackson (2011) organisasi memiliki peran penting dalam pengembangan karier. Organisasi yang memperhatikan perencanaan pengembangan karir memiliki peluang besar untuk meraup produktivitas tinggi dari tenaga kerja yang terlatih, terampil, dan berbakat. Dengan produktivitas karyawan yang tinggi akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu, wajib bagi organisasi memberikan kompensasi baik berupa kenaikan upah/gaji ataupun tunjangan bagi karyawan. Akbari (2018) mengeksplorasi bahwa produktivitas tenaga kerja yang terampil dan tidak terampil mempengaruhi tingkat upah dalam jangka panjang.

Pengembangan karir bagi karyawan disektor pekebunan kelapa sawit merupakan hal yang sangat penting untuk menunjang kinerjanya. 28,2 persen dari responden telah bekerja lebih dari 5 tahun dan 7,8 persen bekerja lebih 10 tahun. Berdasarkan data beberapa reponden telah menempati posisi supervisi hingga manajer. Pendidikan yang diikuti, Kapabilitas, jaringan dan pengalaman yang dimiliki karyawan adalah faktor penting dalam kesuksesan karir karyawan. Jika telah bekerja lebih dari 5 tahun atau bahkan 10 tahun maka pengalaman, jaringan dan

kapabilitas karyawan semakin luas, sehingga karir akan semakin cepat. Tidak terlepas dari gaji, tunjangan dan kenaikan gaji tiap tahunnya, kenaikan karir tentu akan berpengaruh terhadap apa yang diterima dari perusahaan termaksud besaran gaji atau tunjangan. Handoko (2018) mengungkapkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi merupakan hal dua faktor yang tidak dipisahkan.

4.7.5 Pengaruh Sikap (Z) Terhadap Kepuasan Kerja (Y₁)

Dalam penelitian ini, sikap pada organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa sikap karyawan yang semangat, peduli, kreatif dan positif memberikan kepuasan terhadap gaji/upah yang diterima karyawan dari organisasi. Penelitian sebelumnya telah menyebutkan bahwa sikap karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Ridwan, 2019). Karyawan dengan tingkat percaya diri dalam organisasi memiliki motivasi yang dapat meningkatkan kepuasan dalam berkinerja (Noermijati, 2015). Salah satu indikatornya adalah puas terhadap besarnya gaji/upah yang diterima. Nguyen Cong (2013) menyebutkan bahwa kepuasan terhadap besarnya gaji akan mempengaruhi sikap masing-masing karyawan. Selain itu karyawan yang memiliki kreatifitas tinggi akan menentukan tingkat kepuasan gaji/upah atas kinerjanya. Yong Zhang, (2015) menyimpulkan karyawan yang dapat mengambil resiko untuk bekerja lebih kreatif dari prosedural berpengaruh pada tingkat kreatifitas dan gaji dari hasil kinerjanya.

Berdasarkan data, 45,6 persen responden memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja didalam organisasi. Motivasi ini tentu menyebabkan produktivitas kinerja yang tinggi pula. Chukwuma (2014) telah menemukan bahwa tujuan motivasi adalah membuat karyawan melakukan upaya terbaik dengan antusias dan efektif untuk mencapai dan melampaui tujuan organisasi. Salah satu faktor utamanya adalah gaji/upah yang dibayarkan kepada karyawan di setiap jenjang. Sudiardhita, (2018) menyebutkan bahwa sikap motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh adanya upah/gaji yang diterima, hal ini menyebabkan prestasi kerja semakin baik.

Dilihat dari tingkat pendidikan yang terekrut sebagai karyawan dalam responden di perkebunan kelapa sawit, 70,9 persen merupakan karyawan dengan lulusan sarjana (S1). Hal ini akan menjadi pertimbangan bagi manajemen dengan besaran gaji dan tunjangan yang diberikan bagi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian lebih dari 40 persen reponden menjawab setuju kepuasan terhadap besarnya gaji dan tunjangan yang diterima. Tingkat pendidikan bagi karyawan merupakan unsur penting dalam penentu gaji/upah. Saqib (2016) menyebutkan bahwa pendidikan, pengalaman dan keterampilan menentukan upah/gaji yang harus diperoleh karyawan. Hal ini menyebabkan sikap karyawan terhadap organisasi diukur. Dengan melayani dengan sepenuhi hati akan menentukan tingkat kepuasan terhadap gaji. Artinya semakin besar sikap

karyawan kepada organisasi maka semakin besar kepuasan kerja bagi karyawan.

4.7.6 Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Komitmen Organisasional (Y_2)

Komitmen keberlanjutan erat hubungan dengan ketakutan karyawan terhadap finansial dan ekonomi keluarga yang hilang jika meninggalkan organisasi, program pelatihan terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen ini. Hal ini bertolak belakang dari penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dengan komitmen (Ling, 2014). Namun, Rawashdeh (2019) dalam penelitian menyebutkan pelatihan juga berhubungan negatif dengan komitmen organisasi. Beberapa kemungkinan yang didapatkan bahwa meningkatnya komitmen khususnya pandangan terhadap finansial karyawan dikarenakan pelatihan yang diberikan tidak memberikan kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan yang telah dipelajari. (Jehanzeb et al., 2013).

Ketidakkomitmentennya karyawan pada organisasi tidak serta merta dapat dipecahkan hanya melalui pelatihan. Pelatihan yang diberikan sebagian besar untuk memberikan pembekalan terhadap proses kerja dan manajerial. Peluang untuk *turnover* karyawan khususnya karena faktor finansial dan ekonomi menyebabkan karyawan masih memiliki kesempatan untuk keluar dan pindah ke perusahaan lain. Berdasarkan data 29,13 persen responden menilai secara netral bahwa karyawan tidak akan merasakan kerugian mana kala keluar dari perusahaan. Wynen,

(2014) menjelaskan bahwa kondisi ekonomi dan keuangan akan berdampak pada perubahan niat karyawan untuk pindah atau keluar dari organisasi. Adanya pelatihan tidak diikuti dengan perubahan keuangan karyawan menyebabkan tingkat turn-over semakin tinggi.

Dilihat dari data responden, karyawan berusia dibawah 25 tahun sebesar 25,2 persen, karyawan diusia ini masih memiliki keinginan yang kuat untuk mendapatkan pengalaman dan tantangan dari sektor atau perusahaan lain. Dilara (2015) menyebutkan bahwa karyawan yang berusia 18-25 tahun memiliki kemungkinan untuk berkeinginan untuk keluar dari perusahaan sebesar 19,2%. Lub et al., (2012) juga mengungkapkan bahwa ekspektasi yang tinggi dalam *work-life balance*, otonomi dan keselamatan kerja menyebabkan *turnover* tinggi.

Robinson, (1985) mengungkapkan salah satu fungsi pelatihan adalah memberikan motivasi untuk meningkatkan kompetensi diri untuk merapi prestasi kerja yang optimal. Namun, jika prestasi kerja yang dihasilkan tidak sesuai dengan harapan walaupun telah mengikuti berbagai pelatihan, maka hasil kinerja dan kompensasi yang diterima akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk terus tetap didalam organisasi (Memarbash, 2011). Hal ini dilihat dari data bahwa sebanyak 19,42 persen tidak mengimplikasikan hasil pelatihan dalam lingkungan kerja.

4.7.7 Pengaruh Pengembangan karir (X₂) Terhadap Komitmen Organisasional (Y₂)

Dari hasil penelitian ini, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen keberlanjutan. Hal ini telah bertolak belakang dari penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap tiga jenis komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, keberlanjutan dan normative (Rehman 2017). Dialoke (2017) juga menyebutkan bahwa upaya meningkatkan pengembangan karir secara efektif serta meningkatkan komitmen karyawan karena adanya kekhawatiran kehilangan pendapatan jika meninggalkan organisasi (Hom 2009).

Moynihan (2008) menyebutkan bahwa peranan jaringan intraorganisasi mempengaruhi kesesuaian karyawan terhadap organisasinya. Hal ini dinilai akan semakin besar kesesuaian karyawan cenderung menawarkan komitmen dalam jangka panjang. 44,60 persen responden menjawab telah memiliki jaringan internal maupun eksternal. Hal ini menyebabkan tingkat keinginan untuk keluar dari organisasi semakin tinggi. Informasi yang diterima dapat menjadi perbandingan antara organisasi tempat bekerja dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan data menunjukkan bahwa lebih dari 10,68 persen karyawan menilai tidak dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerjanya. Organisasi berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik agar memunculkan motivasi bagi karyawan. Tekanan beban kerja

yang mempengaruhi produktivitas, kurangnya pemanfaatan keterampilan karyawan yang menyebabkan meningkatnya stress. Hal ini menyebabkan tingkat komitmen karyawan semakin rendah (Tulangow, 2018)

Tingkat pendidikan yang rendah akan menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk pengembangan karir karyawannya. Berdasarkan data reponden telah menunjukkan bahwa 25,5 persen merupakan lulusan SMA/diploma. Diberbagai perusahaan pekebunan kelapa sawit, lulusan SMA/Diploma dalam jenjang karir bekerja level operator, mandor, dan staf administasi dan selevelnya. Butuh waktu bekerja lebih lama untuk mendapatkan posisi karir yang lebih tinggi. Oleh karena itu, salah satu sebab yang mungkin tidak ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap komitmen keberlanjutan ialah tingkat pendidikan yang berdampak sulitnya mendapatkan karir lebih tinggi sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk keluar kapan saja. Amoi (2019) juga menjabarkan bahwa tingkat pendidikan memiliki peranan penting dalam perkembangan karir karyawan.

4.7.8 Pengaruh Sikap (Z) Terhadap Komitmen Organisasional (Y₂)

Dalam peneltian ini sikap karyawan pada organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen keberlanjutan. Artinya sikap karyawan tidak mendorong karyawan untuk tetap bertahan didalam organisasi. Hal ini bertolak belakang dari penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa sikap positif terhadap organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Lee & Chen, 2013). Komitmen

keberlanjutan ialah karyawan akan tetap bertahan berdasarkan faktor ekonomi yang dirasakan saat ini. Upah/gaji yang diterima karyawan akan menentukan besarnya turnover dalam organisasi. Andini (2016) menyebutkan bahwa upah/gaji berpengaruh terhadap tingkat turnover .

Dari hasil analisis ini dapat dikatakan bahwa sikap positif karyawan pada organisasi tidak menjamin karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja diperusahaan. Salah satu alasan keluarnya karyawan dari organisasi ialah faktor lingkungan yang tidak mendukung, kurangnya hubungan yang harmonis antara perusahaan dan pekerja, kurangnya kepedulian dan motivasi karyawan, Muhammad (2019). Hal ini dibuktikan bahwa karyawan sebagai responden 35 persen menilai secara netral memiliki pertimbangan untuk meninggalkan organisasi dan 13,9 persen tertarik untuk meninggalkan dan pindah ke perusahaan lain.

Berdasarkan data analisis, 51,46 persen responden merupakan karyawan yang memiliki kreatifitas untuk dalam setiap aktivitasnya. Organisasi yang tidak mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengeksplor kreatifitas menyebabkan kebosanan bagi karyawan sehingga tingkat turnover karyawan semakin tinggi. Tongchaiprasit (2016) menyebutkan bahwa kreatifitas merupakan proses untuk mengembangkan ide-ide dan inovasi yang dapat mempengaruhi kepuasan dan turnover karyawan. Jacqueline (2007) menambahkan organisasi bertugas mengembangkan dan mendesain untuk menciptakan lingkungan yang kreatif sehingga mengurangi niat karyawan untuk berpindah ke

organisasi lain. Pathak (2019) menjelaskan lebih dalam bahwa faktor utama masuk atau keluarnya karyawan ialah kompensasi atau besaran gaji yang diterima. Penghargaan pada karyawan yang kreatif dan berbudaya menumbuhkan rasa komit yang tinggi pada organisasi. Jika kreatifitas tidak disuport dengan kompensasi yang pantas, maka dorongan untuk keluar dari organisasi akan semakin besar.

4.7.9 Pengaruh Pelatihan (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) Melalui Sikap (Z)

Berdasarkan hasil penelitian ini, adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui sikap karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian bahwa sikap positif menyebabkan karyawan dapat bekinerja lebih baik (Guest, 2002) serta meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan (Saari and Judge, 2004) dipengaruhi oleh program pelatihan yang diikutsertakan dalam upaya peningkatan kompetensi karyawan (Noe, 2010).

Responden telah menilai 63,11 persen karyawan setuju dengan pencapaian kebutuhan kompetensi yang diinginkan karyawan. Pencapaian ini akan memberikan hasil dengan ada perubahan sikap untuk lebih positif terhadap organisasi. Sebagai bentuk *feedback* dari hasil kinerja yang lebih baik maka organisasi memberikan imbalan pantas baik adanya peningkatan gaji atau tunjangan.

Pelatihan yang bertujuan sebagai orientasi membangun SDM yang berkarakter, motivasi dan berpengetahuan (Salah, 2016). Pelatihan

diharapkan dapat memujudkan sikap melayani dengan sepenuh hati seorang karyawan kepada organisasi dengan selalu termotivasi, kreatif, dan peduli terhadap permasalahan organisasi. Dengan adanya sikap karyawan yang baik tentunya akan memberikan kepuasan kerja khususnya dengan upah dan tunjangan yang diterima. Didalam organisasi sikap karyawan merupakan point penting pada integritas seorang karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan harus memiliki kejujuran, ketulusan dan teguh terhadap moral yang tinggi, (Stephen R 2004). Pelatihan merupakan program yang diperuntukan untuk melengkapi setiap kebutuhan bagi kompetensi karyawan.

56,31 persen menyatakan bahwa dengan adanya pelatihan mempengaruhi kemampuan karyawan untuk selalu bersikap positif terhadap organisasi. Arifin, (2019) menyebutkan bahwa sikap positif karyawan untuk dapat mengendalikan diri dari tekanan atas pekerjaan akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk menerima organisasi dengan bijak, sehingga dapat focus bekerja untuk mencapai kualitas dan kuantitas kerja yang baik. Stres dalam kerja merupakan salah satu faktor penentu utama kepuasan kerja. Penyebab utama ialah tidak sesuainya keterampilan karyawan dengan penugasan yang diberikan oleh organisasi, (Tentama, 2019)

4.7.10 Pengaruh Pelatihan (X₁) Terhadap Komitmen Organisasional (Y₂) Melalui Sikap (Z)

Adanya pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap komitmen organisasional melalui sikap telah membuktikan penelitian sebelumnya bahwa dengan pelatihan karyawan akan mengubah sikap karyawan untuk dapat lebih berkomitmen kepada organisasi (Ocen 2017). Ling, et al. (2014) juga menilai bahwa pelatihan adalah sumber substansial yang harus diberikan kepada karyawan untuk menyiapkan diri karyawan agar dapat memiliki kemampuan kerja serta berkomitmen terhadap organisasi.

Sikap karyawan pada organisasi ditunjukkan dengan memberikan pelayanan dengan sepenuh hati. Namun, sikap ini tidak serta merta dimiliki setiap diri karyawan melainkan harus adanya dorongan melalui pelatihan atau assessment lainnya (Patton, 1998). Tak terlepas dari aspek lingkungan kerja, tingkat bahaya, variasi pekerjaan dan komunikasi akan berpengaruh besar terhadap komitmen organisasional (Jiang 2017).

Berdasarkan data analisis, 46,60 persen karyawan akan merasakan kerugian secara finansial jika harus meninggalkan pekerjaannya saat ini. Hal ini membuktikan bahwa karyawan akan tetap dalam organisasi jika tidak mendapatkan pendapatan atau pemasukan lain terkecuali dari organisasi. Pelatihan bagi karyawan adalah faktor dimana agar karyawan dapat berkembang dari aspek pengetahuan dan keterampilan sehingga mampu meningkatkan kinerja (Hagan, 1996). Sikap/attitude adalah respon karyawan atas apa yang didapatkan dari organisasi.

Kecukupan dari aspek ekonomi dan tunjangan bagi keluarga memunculkan faktor untuk tetap komitmen karyawan terhadap organisasi, Dipboye (2018) .

Berdasarkan data, 42,72 persen karyawan yang bekerja diindustri ini mengungkapkan bahwa faktor utama bergabung dan bekerja dalam organisasi ialah faktor ekonomi. Kebutuhan yang kian bertambah mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras. Brooks (2007) mengungkapkan bahwa faktor ekonomi merupakan salah satu faktor yang memotivasi karyawan untuk terus bekerja. Motivasi utama karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah gaji/upah, Damij (2015). Motivasi karyawan dapat diperoleh dengan pelatihan organisasional. Sweis (2019) menambahkan pelatihan memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap motivasi karyawan dan kinerja organisasi.

4.7.11 Pengaruh Pengembangan karir (X₂) Terhadap Kepuasan Kerja (Y₁) Melalui Sikap (Z)

Dari hasil penelitian ini, adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui sikap telah mendukung penelitian sebelumnya bahwa secara psikologis pengembangan karir akan menentukan tingkat kepribadian karyawan dan motivasi untuk berprestasi dalam kerja, kemampuan menyesuaikan diri terhadap permasalahan dan control diri dari stress sehingga dapat mempengaruhi penilaian pada kepuasan kerjanya (Altaf, 2011). Jehanzeb & Mohanty, (2018) juga

menambahkan bahwa dengan adanya kesempatan karyawan untuk berkembang pada karir tertentu akan berdampak pada kepuasan kerja.

Saari and Judge (2004) menjelaskan bahwa penilaian kepuasan kerja yang paling utama ialah kepuasan terhadap besarnya upah yang diberikan oleh organisasi. Performa yang tinggi dari karyawan akan memberikan kesempatan untuk berkembang dan mencapai karir yang tinggi, serta berdampak pada besaran upah/gaji yang layak sesuai dengan jabatan dan tanggungjawabnya (M. Kakui, 2016)

Kapabilitas karyawan atau kompetensi dapat diukur melalui keterampilan, sikap dan prestasi kerja dalam organisasi. Berdasarkan hasil olah data, 56,31 persen karyawan telah memiliki kapabilitas yang sesuai dengan keterampilan dan karirnya saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa, kapabilitas karyawan menentukan penempatan kerja dan karirnya. Kuijpers (2006) menyebutkan bahwa pengembangan karir setiap karyawan merupakan aktualisasi diri atas nilai dan prestasi pribadi, dan Scheerens (2006) juga menilai bahwa kapabilitas dalam berkarir diwujudkan berdasarkan tujuan dan nilai pribadi serta eksplorasi kerja dan perencanaan dalam jangka panjang. Dengan tercapainya kapabilitas pada tiap diri karyawan akan memberikan sikap mandiri dan profesional sehingga berdampak pada prestasi kerja (Usman, 2014) serta mendapatkan kepuasan kerja bagi karyawan, Regnér (2002)

4.7.12 Pengaruh Pengembangan karir (X₂) Terhadap Komitmen Organisasional (Y₂) Melalui Sikap (Z)

Dari hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa, sikap merupakan faktor intervening bagi pengembangan karir yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Hal ini juga membuktikan penelitian sebelumnya bahwa pengembangan karir memberikan dorongan terhadap nilai-nilai yang terarah untuk bersikap lebih kooperatif, proaktif, rasa hormat, ramah dan berkemauan tinggi terhadap tujuan organisasi (Li, et al., 2009) agar terwujudnya karyawan yang berkomitmen pada organisasi (Moon and Choi (2017)).

Komitmen keberlanjutan mengukur tingkat kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasi dengan faktor finansial dan ekonomi yang didapatkan. Armawati (2016) menyebutkan bahwa pengembangan karir bagi karyawan memberikan dampak positif untuk tetap tinggal dalam organisasi yang disebabkan karena dampak akan hilangnya kesempatan untuk mendapatkan gaji/upah lebih tinggi lagi. Sikap karyawan terhadap organisasi atas kesempatan karir yang diberikan ialah memberikan hasil pekerjaan yang lebih berkualitas dan tanggung jawab yang tinggi (Lee & Chen, 2013).

51,46 persen responden menilai bahwa karyawan telah memiliki pengalaman dalam bidangnya sehingga mencapai jenjang karir saat ini. Suutari et al (2017) menemukan bahwa pengalaman kerja berdampak dalam jangka panjang terhadap kesuksesan karir. Dengan pengalaman

yang didapatkan menjadikan karyawan bersikap lebih positif terhadap organisasi. Robert (1991) mengungkapkan bahwa karyawan yang berpengalaman akan memiliki nilai sikap dan perilaku lebih baik daripada karyawan yang tidak berpengalaman. Pengalaman secara langsung akan mengembangkan pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan (Duerden, 2010). Dengan sikap positif pada organisasi akan memberikan harapan untuk tetap tinggal dan komitmen pada tugasnya didalam organisasi, (Werner, 1995). Flavia (2018) menjabarkan bahwa komitmen organisasi merupakan hasil dari sikap karyawan. Tidak hanya remunerasi dan tunjangan yang membuat karyawan berkomitmen pada organisasi, tetapi juga sikap yang menentukan komitmen terhadap organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data untuk menjawab tujuan penelitian pada karyawan perusahaan perkebunan, dapat disimpulkan bahwa :

1. Ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap sikap karyawan
2. Ada pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap sikap karyawan
3. Ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja
4. Ada pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
5. Ada pengaruh signifikan sikap karyawan terhadap kepuasan kerja
6. Tidak ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap komitmen organisasional
7. Tidak ada pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional
8. Tidak ada pengaruh signifikan sikap karyawan terhadap komitmen organisasional
9. Ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui sikap karyawan
10. Ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap komitmen organisasional melalui sikap karyawan
11. Ada pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui sikap karyawan
12. Ada pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional melalui sikap karyawan

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas, adapun saran dari penulis sebagai berikut:

1. Bagi manajemen perusahaan, untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen bagi karyawan hal utama yang perlu menjadi perhatian ialah memperbaiki sikap karyawan untuk lebih progresif, kreatif, proaktif dan positif dengan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya serta secara terbuka untuk memberikan perencanaan karir.
2. Bagi karyawan, setiap proses pelatihan dan pengembangan karir membutuhkan waktu bagi organisasi untuk memberikan apa harapan setiap karyawan, oleh karena itu tingkat kepuasan karyawan dan komitmen tidak sebatas diukur dengan prolehan materi dari perusahaan
3. Bagi peneliti, masih banyak pelatihan dan pengembangan karir sebagai faktor sikap karyawan pada organisasi oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap sikap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, A.B, et al, 2017, *An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector*, Communications and Network, Vol. 9
- Abuhashesh, Mohammd. 2019. *Factors that Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions*, IBIMA Publishing Journal of Human Resources Management Research
- Abualrub, R. F., Omari, F. H., & Al-Zaru, I. M. 2009. *Support, Satisfaction and Retention Among Jordanian Nurses in Private and Public Hospitals*. International Nursing Review, Vol. 56
- Ahmad, A. 2018. *The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions*. Journal of Work-Applied Management, Vol. 10, No.1
- Akbari, Hossein F. 2018. *A Study on The Effect of Productivity on The Wage Level, With Emphasis on The Productivity of Skilled and Unskilled Labor*, Growing Science Ltd.
- Allameh Sayyed M., Naftchali Javad S., Pool Javad K., and Davoodi S. M. R., 2012, *Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. 2, No. 2.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1991 *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, Vol. 1.
- Anwar, Govand & Shukur, Inji. 2015, *The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil*, International Journal of Social Sciences & Educational Vol.2, No.1.
- Arifin, Kamarul, 2019, *"factors influencing employee attitudes toward organizational change: literature review*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 395
- Armawati ,D. 2016 *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi (Kasus Karyawan PT Panin Bank Kantor Cabang Pekanbaru*. JOM FISIP Vol. 3 No. 1
- Andini, Rita. 2016, *Nalisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention*, Magister Manajemen Universitas Diponegoro

- Anuja R, 2017, *The Relationship Between Career Choice and Environment, Opportunity and Personality*, International Journal of Scientific & Engineering Research, Vol. 8, Issue 3
- Bakke, E. W. 1958. *The human resources function*. New Haven: Yale Labor Management Center. Excerpts reprinted in E. W.
- Banks, C. H. 2006. *Career Planning: Toward an Inclusive Model*. Connecticut: Greenwood Publishing Group, Inc. Vol. 3.
- Bashir, Nouruddeen 2015. *The Relationship between Training and Organizational Commitment Among Academicians In Malaysia*. Journal of Management Development
- Basadur, M., Wakabayashi, M., & Takai, J. 1992. *Training Effects on The Divergent Thinking Attitudes of Japanese Managers*. International Journal of Intercultural Relations, Vol.16 No.3
- Bauer , Talya & Erdogan, Berrin, 2012,*An Introduction to Organizational Behavior, V. 1.0*. lardbucket.
- Black, J. A. (n.d.). 2005 *Facilitating the Development of the Organizational Competence: Managerial Expertise*. Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal
- Bawono, Anton. 2006. *Multivariate Analysis dengan SPSS*. Salatiga: STAIN Salatiga press.
- Bem, D. J. 1972. *Self-Perception Theory*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental and social psychology* . Vol. 6. New York: Academic Press.
- Blanchard, P. Nick & Thacker, James W. 2013. *Effective Training. System, Strategies and Practices. 5th edition*. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education. Inc.
- Brooks, Abby M., 2007. *"It's All About The Motivation: Factors That Influence Employee Motivation In Organizations"*. " PhD diss., University of Tennessee,
- Bulut, C., & Culha, O. 2010. *The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment*. International Journal of Training and Development, Vol. 14, No.4

- Daniel, Cross O, 2018. *Effects of Training on Organizational Performance*, Asian Journal of Business and Management, Vol. 06, No. 05.
- Dialoke, Ikechukwu & Wabara, Adolphus, 2017, *Career Development and Employee Commitment: A study of Selected Higher Institutions in Abia State*, IOSR Journal of Business and Management, Vol 19, Issue 2.
- Carrel R, Frannk, E Kuzmit. 1982. *Personel Management of Human. Resources*.
- Chemeli, Koech Mary 2003. *The Relationship between Career Development and Job Satisfaction: A Survey of Managers In Commercial Banks In Nairobi*. Faculty Of Commerce University Of Nairobi
- Chih, W.-H. W., Yang, F.-H., & Chang, C.-K. 2012. *The study of the antecedents and outcomes of attitude toward organizational change*. Public Personnel Management, No.41
- Chukwuma. Edwin Maduka, *Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi*, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Vol. 2, Issue 7
- Cicei, C. C. 2012. *Occupational Stress and Organizational Commitment In Romanian Public Organizations*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.33
- Davis, K. and Nestrom, J.W. 1985. *Human Behavior at work: Organizational Behavior, 7 edition*, McGraw Hill, New York,
- Damij N, Levnajić Z, Rejec Skrt V, Suklan J 2015. *What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige*. PLoS ONE Vol.10 No.7
- Deb,T. 2010, *Human Resource Development Theory and Practices*, Ane Books Pvt. Ltd, New-Delhi
- De Longis, E., Alessandri, G., & Ottaviani, C. 2020. *Inertia of emotions and inertia of the heart: Physiological processes underlying inertia of negative emotions at work*. International Journal of Psychophysiology
- Dipboye, R. L. 2018. *Work-Related Attitudes in Organizations*. The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology
- Dilara B Emiroğlu, 2015. *The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul*, Procedia - Social and Behavioral Sciences

- Duerden, M. D., & Witt, P. A. 2010. *The Impact of Direct And Indirect Experiences on The Development of Environmental Knowledge, Attitudes, and Behavior*. Journal of Environmental Psychology, Vol.30 No.4
- Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, 2010, *Managing Human Resources, Third edition*, Prentice Hall International Editions.
- Faupel-Badger, et al. 2017. *Career Satisfaction and Perceived Salary Competitiveness among Individuals Who Completed Postdoctoral Research Training in Cancer Prevention*. PLOS ONE, Vol. 12, No.1
- Flavia, Zeena D. 2018. *Employee Attitude towards Organisational Commitment: A Literature Survey*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Vol. 20, Issue 1.
- Folashade N. Yusuf et al. 2015 *Influence Of Gender, Work Environment, Length Of Service And Age Of Academic Staff On Attitude To Work, People: International Journal of Social Sciences Special Issue Vol. 2 Issue 1*
- Goldstein, I., & Ford J.K. 2002. *Training in Organization: Needs Assessment, Development And Evaluation*. CA: Wadsworth.
- Gofur, Abdul, 2018, *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai* Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.3,
- Ghozali, Iman. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Guest, D. E. 2002) *Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building The Worker Into HRM*. The Journal of Industrial Relations, Vol. 44
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Şahin Perçin, N. (2010). *Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No.5
- Gurbuz, F . 1998. *Career Development* . Öneri Dergisi
- Hagan, C. M. 1996. *The core competence organization: Implications for human resource practices*. Human Resource Management Review, Vol. 6 No.2
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

- Handoko D Surya, 2018. *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja*, Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 1, No. 1,
- Hashimoto, M. 1982. *Minimum Wage Effects on Training on the Job*. The American Economic Review, Vol. 72 NO.5
- Hau-siu Chow, I. 1994. *Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan*. International Journal of Career Management, Vol.6, No.4
- Heneman H. G. And Schwab D. P.1985 *Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature And Measurement*. International Journal Of Psychology Vol.20
- Hettiararchchi , 2014, *The Effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector In Sri Lanka*. IOSR Journal of Business and Management, Vol.16, Issue 4.
- Hiroimi, H 2015. *The Effects of Minimum Wages on Training*, Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- Hom, P. W., et al. 2009. *Explaining Employment Relationships With Social Exchange and Job Embeddedness*. Journal of Applied Psychology, Vol. 94 No.2
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. 2017. *The effect of soft skills and training methodology on employee performance*. European Journal of Training and Development, Vol.41 No.4
- Idrees, Zahra. 2015. *Effect of salary, training and motivation on job performance of employees*. American Journal of Business, Economics and Management Vol. 3 No. 2
- Ismael, Marwan Bani & Albdareen Rokaya, 2020, *The Impact of Training on the Relationship between the Person-Job Fit and Employees' Job Engagement*, International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 7
- Ivancevich, et al. 2007. *Organization : Behaviour, Structure, Process*. McGraw-Hill Irwin
- Jayathilaka, M. 2014, *A Study On Job Satisfaction Among Extension Officers In The Department Of Animal Production And Health In Rathnapura District*, Sri Lanka Institute of Development Administration

- Jacqueline, Mayfield, 2007. *The Creative Environment's Influence on Intent to Turnover: A Structural Equation Model and Analysis*. Management Research News Vol.31 No.1
- Jane, Annette T, 2001 *The Effect of Training on Attitudes, Behavior and Performance*, UMI
- Jehanzeb, Khawaja; Aldakhil, Abdullah M.; Hamid, Abu Bakar Abdul; Khan, Saif Ur Rehman. 2017. *Exploring The Impact of Training and Career Development on Employee Retention: The Moderating Effect Of Person-Organisation Fit*. J. for Global Business Advancement, Vol.10 No.5
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. 2018. *Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person-organization fit as moderator*. International Journal of Training and Development.
- Jhon Veri and Ridwan M, 2019 *Employee Behaviours Affecting Job Satisfaction*, Int. J. Trade and Global Markets, Vol. 12, No. 3/4,
- Jiang, Shanhe, et al. 2017, *Effects of Work Environment Variables on Chinese Prison Staff Organizational Commitment*, Australian & New Zealand Journal of Criminology
- John H. Bishop, 1994. *The Impact of Previous Training on Productivity and Wages*, University of Chicago Press
- Jon P. Briscoe; et al. 2006. *Protean and Boundaryless Careers: An empirical exploration*. , Vol. 69. No. 1
- Josef F. Gellert, 2012 , *Age-Related Attitudes: The Influence on Relationships and Performance At Work*, Journal of Health Organization and Management Vol. 26 No. 1,
- Judge T. A. & Mueller, 2012. *J.D. Job Attitudes*, The Annual Review of Psychology
- Judge TA, & Welbourne TM. 1994. *A confirmatory investigation of the dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire*. J. Appl. Psychol. No.79
- Kareem, M.A. 2019, *The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness*, Management Dynamics in the Knowledge Economy Vol.7, No.3

- Karia, Noorliza; Abu Hassan Asaari, Muhammad Hasmi 2019. *Leadership Attributes and Their Impact on Work-Related Attitudes*. International Journal of Productivity and Performance Management,
- Kaya, Çiğdem and Ceylan, Belgin, 2014, *An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees*, American Journal of Business and Management Vol. 3, No. 3.
- Kinicki AJ, McKee-Ryan FM, Schriesheim CA, Carson KP. 2002. *Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: a review and meta-analysis*. J. Appl. Psychol. No. 87
- Kiima, Stanley Muluvi 2015, *The Effect of Training on Career Development of Employees In An Organization: A Case Study of Equity Bank Kenya Limited*, University Of Nairobi
- Kirkpatrick, D. L. 1959. *Techniques for evaluating training programs*. Journal of ASTD, Vol. 11.
- Koster, F., de Grip, A., & Fouarge, D. 2011. *Does Perceived Support in Employee Development Affect Personnel Turnover?*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22
- Kusdyah, Ike 2008., *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta.: Andi Offset,
- Kuijpers, Marinka A. C. T. 2006. *Career Competencies for Career Success*. The Career Development Quarterly. Vol.55
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective*. Academy of Management Review, Vol, 19. No.4
- Lam, L. W., & White, L. P. 1998. *Human resource orientation and corporate performance*. Human Resource Development Quarterly, Vol. 9 No.4
- Lau, V. P., & Shaffer, M. A. 1999. *Career Success: The Effects of Personality*. Career Development International, Vol. 4, No.4
- Lee, Chung-Chieh & Chen, Chih-Jen, 2013, *The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry*, American Journal of Industrial and Business Management. Vol.3
- Li, J., Brake, et al, 2009. *Workplace learning: the roles of knowledge accessibility and management*. Journal of Workplace Learning, Vol. 21 No.4

- Ling, Ling., Qing, Tao., Shen, Peng. 2014, *Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value*, Nankai Business Review International Vol. 5 No. 2.
- Locke, E.A. 1976, *The Nature Causes and Causes of Job Satisfaction*. In: *Dunnette, M.C., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago,
- Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R., Schalk, R. 2012. *Different or Alike? Exploring The Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No.4
- Mahal, P. K. 2012. *HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention*. *IUP Journal of Management Research*, Vo.11, No.4.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. L. 2011. *Human Resource Management (13th Edition)*. South Western, Cengage Learning
- Mathis, Roberth dan John H.Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat PT Salemba Emban Patria.
- Mc Lagan, P. 1996. *Great ideas revisited. Training & Development*, Vol. 50 No.1
- Meyer, J. P. 2015. *Organizational Commitment*. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–3
- Melero, Eduardo. 2004, *Evidence on Training and Career Paths: Human Capital, Information and Incentives*, IZA Discussion, No. 1377
- Memarbashi Awal, M., Sabri Nazarzadeh, R., & Abd Khodae, V. 2011. *Relationship of Feeling of Cohesion and Dignity with Job Performance*. *Organizational and Occupational Consultancy Quarterly*, Vol.12 No.4.
- Miles, R. 1965. *Human relations or human resources?* *Harvard Business Review*, Vol. 43
- Missbach, A. 2015. *Making a" career" in peoplesmuggling in Indonesia: protracted transit, restricted mobility and the lack of legal work rights*. *Sojourn: Journal of Social Issues in Southeast Asia*, Vol.30 No.2
- Moon ,J. S. and Choi S. B 2017, *The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective*

Career Success: The Case of Korean R&D Employees, Journal of Career Development 2017, Vol. 44. No.3

- Moynihhan Donald P. and Sanjay K. Pandey, 2018. *The Ties That Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention* Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART Vol18. No.2
- Mulhall, 2014. *Careers and Career Development*, Technological University Dublin
- Muhammad, Fadli ,2019. *Turnover Karyawan Di Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit*. Universitas Bina Darma.
- Nami, F Nasution. 2018. *The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance*, International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) Vol 06. No .01
- Napitupulu, S. ect, 2017 *The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia*, International Review of Public Administration.
- Nhat Nguyen C 2013, *Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC)*. International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 6;
- Noe, Raymond A. 2010, *Employee training and developmen.—5th ed.* McGraw-Hill/Irwin. United States
- Noermijati & Primasar, Diana 2015, *The Effect of Job Stress and Job Motivation on Employees' Performance Through Job Satisfaction (A Study At PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya*, Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura Vol. 18, No. 1
- Novlinda, 2018, *The Effect of Compensation, Education Levels, and Job Satisfaction on Organizational Commitments to Teachers of SMPN in Padang Panjang*, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 64
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. 2017. *The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction*. European Journal of Training and Development, Vol. 41 No.9

- Ok, A. B., & Vandenberghe, C. 2016. *Organizational And Career-Oriented Commitment And Employee Development Behaviors*. Journal of Managerial Psychology, Vol.31, No.5
- Ozkeser, Banu 2011). *Impact of Training on Employee Motivation in Human Resources Management*. Procedia Computer Science, Vol 158
- Ostroff, C. 1992 *The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*. Journal of Applied Psychology. No. 77
- Osterman, Paul. 2015. *The Wage Effects of High Performance Work Organization In Manufacturing*, Forthcoming, Industrial and Labor Relations Review
- Otoo, Frank Nana Kweku; Otoo, Evelyn Akosua; Abledu, Godfred Kwame; Bhardwaj, Akash 2019. *Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Pharmaceutical Industry's Performance*. European Journal of Training and Development,
- Owyang, J. 2012. *The Four Elements of Career Management in Business*. Strategist
- Park, S., Oh, S., & Lee, Y. 2018. *The relationships between person-organization value fit and employee attitudes in a Korean government sector*. The International Journal of Human Resource Management
- Pathak , Pallavi. 2019. *Creativity and Innovation in Reward & Compensation Practices*. School of Management Sciences.
- Patton, Patricia, 1998, , *EQ-emotional intelligence service with a heart*, Jakarta : Pustaka Delapratama
- Pradnyana. M, A., 2018, *The Effect Of Competence On Employees 'Performance With Physical And Leadership Work Environment As Moderating Variables On CV*. Bali Bhuana Garment Denpasar, International Journal Of Sustainability , Education, And Global Creative Economic (Ijsegce) Vol 2, No.1
- Rahman, Aulia 2020, *Effect of Compensation and Career Development on Turnover Intention: Job Satisfaction as a Mediation Variable*, Advances in Economics, Business and Management Research, vol. 64
- Rawashdeh, Adnan M.; Tamimi, Saleh Abdalhameed .2019. *The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intention*. European Journal of Training and Development, Vol. 44 No.2/3

- Rehman S.A, 2019, *What Is Human Resources Development?*, Asian Journal of Human Resource Management
- Rethans, J.-J., Norcini, J. J., et al 2002. *The relationship between competence and performance: implications for assessing practice performance*. Medical Education, Vol. 36 No.10
- Rensis, Likert 1932. A Technique for The Measurement of Attitudes. Archives of Psychology
- Randhawa, G. 2005. *The Relationship Between Work Attitudes and Work Performance*. Management and Labour Studies, Vol. 30 No.4
- Regnér, H. 2002. *The Effects of On-The-Job Training on Wages In Sweden*. International Journal of Manpower, Vol. 23, No.4,
- Rehman, Samia 2017, *Impact of Career Development on Organizational Commitment* , International Journal of Business and Administrative Studies Vol.3 No.3
- Robbins, S.P & Coulter, M., 2014. *Management: Twelfth Edition*, Pearson Education limited, United states
- Robbins, S.P. & Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior (15th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robertson, I. T., Jansen Birch, A., & Cooper, C. L. 2012. *Job and work attitudes, engagement and employee performance*. Leadership & Organization Development Journal, Vo.33 No.3
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. 2015. *Resilience Training in The Workplace From 2003 To 2014: A systematic review*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 88
- Robert E. Burnkrant, H. Rao Unnava, and Thomas J. Page, Jr. 1991 ,*"Effects of Experience on Attitude Structure "*, in NA - *Advances in Consumer Research Volume 18*,
- Ryu, Soo Min , 2015, *The Effect of Role Stress on Organizational Commitment , The Mediating Effect of Psychological Contract Breach and Moderating Effect of Resilience*, Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology , Vol. 28 No. 4
- Salah, M. Raja. 2016. *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity*, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol.5, Issue 7

- Salindeho, C. L. 2016. *Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen, Vol. 4. No. 3
- Sathyanarayan & Lavanya Latha, 2018, *Effect of Organizational Commitment, Motivation, Attitude Towards Work on Job Satisfaction, Job Performance and Turnover Intention*”- *Vuca Perspective Journal of Management (JOM)* Vol 5, Issue 4,
- Sari Lise M. and Judge Timothy, 2004, A. *Employee Attitudes And Job Satisfaction* Human Resource Management, Vol. 43, No.4,
- Saqib, S., Panezai, S., Ali, U. and Kaleem, M. 2016. *The Effects of Education, Experience and Skill on Individuals' Earning: Empirical Evidence from Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan*. International Journal of Advanced and Multidisciplinary Social Science, Vol.2.
- Scheerens, J. 2006. *Career Competencies for The Modern Career*. Journal of Career Development, Vol.23.
- Scott A. Snall , Shad S. Morris & George W. Bohlander 2016. *Managing Human Resouces*, Canada: Cengage Learning.
- Shaito, Fadel, 2019, *Career Development: An Overview*, Al Maaref University
- Sitohang, Nahason , 2019 Relationship of Career Development With Employee Performance in PT Hondamotor Indonesia, International Journal of Research - Granthaalayah, Vol. 7, No.9
- Singh, A., & Gupta, B. 2015. *Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment*. Benchmarking: An International Journal, Vol.22, No.6.
- Soni, R. 2018, *The Study of Impact of Training on Employee Job Satisfaction: A Case of Indian Pharmaceutical Sector*, Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol.10, No.05.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage, Thousand Oaks.
- Steers, Richard M & Porter Lyman W. 1978, *Motivasi and Work Behaviour*. *Journal of Industrial Relations*, Vol.20., No.2
- Steven W. Schmidt 2007. *The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction*. Vol 18 No.4

- Sudiardhita, 2018 , *The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance Pt. Bank XYZ (Persero)* TBK, Academy of Strategic Management Journal
- Sugiarto, Eko. 2017. *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif : Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta : Suaka Media
- Sugiyono. 2014. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* . Bandung : IKAPI
- Susanty A, & Miradipt, R 2013, *Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction*, Jurnal Teknik Industri, Vol.15, No.1.
- Suwati, et al. 2016, *Influence of Motivation Work, Career Development and Cultural Organization on The Job Satisfaction qnd Implications on The Performance of Employees*, Journal of Management
- Swanson Richard A., & Holton Elwood F. 2001., *Foundations of Human Resource Development, First Edition*, Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Sullivan, S., & Baruch, Y. 2009. *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*. Journal of Management. Vol. 35. No.6.
- Sweis, Rateb J 2019. *The Effects of Training And Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies: The Case of Jordan*, International Journal of Information, Business and Management, Vol. 11, No.2.
- Tabibi Jamaledin, Khah V. Sudabeh , Nasiripour A. Amir, Vahdat Shaghayegh, and Hessam Somayeh, 2011," *Factors Affecting Human Resource Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals*", World Applied Sciences Journal Vol. 15., No.2.
- Tentama, Fatwa. 2019. *The Effect And Implications Of Work Stress And Workload On Job Satisfaction*. International Journal Of Scientific & Technology Research Vol. 8 Issue 11,
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. 2016. *Creativity and Turnover Intention Among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress*. International Journal of Hospitality Management,
- Truitt, D. L. 2011. *The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency*. SAGE Open, Vol.3., No.1.

- Tulangow, 2018. *The Effect of Job Stress, Work Environment and Workload on Employee Turnover Intention* Jurnal EMBA Vol.6 No.2.
- Usman, Asri, 2014. *Effect of Competence Factor, Independence and Attitude against Professional Auditor Audit Quality Improve Performance in Inspectorate (Inspectorate Empirical Study in South Sulawesi Province)* IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Vol.16, No 1.
- Vasantham S.Tephillah, 2015, *Benefits of Human Resource Development*, Journal of Research in Economics and Social Sciences, Vol.5, Issue 9.
- Vally, Zahir 2108. *Examining the Effects of Creativity Training on Creative Production, Creative Self-Efficacy, and Neuro-Executive Functioning. Thinking Skills and Creativity*
- Vignoli, M., & Depolo, M. 2019. *Transfer of Training Process. When Proactive Personality Matters? A Three-Wave Investigation of Proactive Personality As A Trigger Of The Transfer of Training Process.* Personality and Individual Differences, Vol. 141
- Vnoučková, Lucie. 2016. *Personality Attitudes Affecting Employee Learning and Development: Prerequisites of Behaviour Leading to Learning and Development*, Quality Innovation Prosperity Vol.20 No.2
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). *CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes.* The Leadership Quarterly, Vol.22 No.1
- Weiss, DJ, Dawis, RV, England, GW & Lofquist, LH 1967, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, Vol.22
- Werner ,Jon M. and DeSimone, Randy L. 2006, *Human Resource Development, Sixth Edition*, Cengage Learning, USA
- Werner, C. M., Turner, J., Shipman, K., Shawn Twitchell, F., Dickson, B. R., Brusckke, G. V., & von Bismarck, W. B. 1995. *Commitment, Behavior, and Attitude Change: an Analysis ff Voluntary Recycling.* Journal of Environmental Psychology, Vol.15 No.3
- Weng, Q. X., & Hu, B. 2009. *The Structure of Career Growth and Its Impact on Employees' Turnover Intention.* Industrial Engineering and Management, Vol. 14 No.1

- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. 2010. *The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, Vol.77, No.3
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. 1977. *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood, IL: Irw
- Widell Blomé, Mikael; Borell, Jonas; Nilsson, Kerstin; Håkansson, Carita 2018. *Attitudes towards elderly workers and perceptions of integrated age management practices*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics
- Williams ML, McDaniel MA, Nguyen NT. 2006. *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*. J. Appl. Psychol. No. 91
- Wolff, Hans-Georg & Moser, Klaus, 2009, *Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study*, Journal of Applied Psychology
- Wynen, J., & Op de Beeck, S. 2014. *The Impact of the Financial and Economic Crisis on Turnover Intention in the U.S. Federal Government*. Public Personnel Management, Vol.43 No.4
- Yao, Y., Liu, G. G., & Cui, Y. 2019. *On-the-job training and organizational performance: Analyses from medical institutions in China*. China Economic Review
- Yang, Y., Liu, Y.-H., Liu, J.-Y., & Zhang, H.-F. 2015. *The Impact of Work Support and Organizational Career Growth on Nurse Turnover Intention in China*. International Journal of Nursing Sciences, Vol. 2 No. 2
- Yong Zhang, 2015, *Pay for performance and employee creativity*", Management Decision, Vol. 53 No.7
- Yousef, D. A. 2016. *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government*. International Journal of Public Administration, Vol 40. No.1

LAMPIRAN



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Quesioner

Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : 1) Laki-laki
2) Perempuan
3. Umur : 1) < dari 25 tahun
2) 26 – 30 tahun
3) 31 – 35 tahun
4) 36 – 40 tahun
5) 41 – 45 tahun
6) > dari 45 tahun
4. Lama Bekerja : 1) < dari 5 tahun
2) 6 – 10 tahun
3) 11 – 15 tahun
4) 16 – 20 tahun
5) > dari 20 tahun
5. Pendidikan Terakhir : 1) SMA/Diploma
2) Sarjana
3) Pascasarjana
6. Jabatan Saat ini :

PETUNJUK UMUM PENGISIAN KUESIONER

2. Diharapkan bapak/ibu/rekan-rekan dapat mengisi keseluruhan pernyataan yang ada sesuai petunjuk pengisian
3. Quesioner ini diisi secara online melalui google form
4. Berikut ini, pernyataan yang berlandaskan pernyataan dalam skala penilaian rekan-rekan
 - Skor 5 = Sangat Setuju (SS)
 - Skor 4 = Setuju (S)
 - Skor 3 = Netral (N)
 - Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
 - Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
5. Mohon untuk mengisi sesuai dengan kondisi sebenarnya yang anda alami

Daftar Pernyataan

Variabel Pelatihan

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Pelatihan membuat saya memiliki <i>attitude/sikap</i> positif terhadap organisasi	5	4	3	2	1
	Pelatihan telah memenuhi kebutuhan kompetensi saya	5	4	3	2	1
2	Metode, materi dan narasumber pelatihan sesuai dengan harapan saya	5	4	3	2	1
3	Saya telah mengimplementasikan materi hasil pelatihan dengan baik	5	4	3	2	1
4	Pelatihan membuat saya memiliki <i>attitude/sikap</i> positif terhadap organisasi	5	4	3	2	1

Variabel Pengembangan Karir

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Pendidikan (formal/informal) Saya sangat mendukung karir saya saat ini	5	4	3	2	1
2	Saya memiliki kapabilitas yang tinggi untuk mencapai karir lebih tinggi	5	4	3	2	1
3	Karir saya mendorong saya untuk membangun jaringan network lebih luas	5	4	3	2	1
4	Pengalaman adalah kunci sukses karir saya hingga sekarang ini	5	4	3	2	1

Variabel Sikap kerja Karyawan

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi	5	4	3	2	1
2	Saya terbiasa menciptakan hal-hal yang baru dan kreatif	5	4	3	2	1
3	Saya memiliki kepedulian terhadap permasalahan di perusahaan	5	4	3	2	1
4	Saya mampu menyesuaikan diri dan membangun citra yang positif	5	4	3	2	1

Variabel Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya puas dengan tingkat gaji yang saya peroleh	5	4	3	2	1
2	Saya puas dengan tunjangan dari perusahaan untuk saya dan keluarga	5	4	3	2	1
3	Setiap tahun perusahaan menaikkan gaji saya	5	4	3	2	1
4	Saya tidak memperlmasalahkan struktur dan administrasi penggajian	5	4	3	2	1

Variabel Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya akan merasakan kerugian secara finansial jika keluar dari perusahaan	5	4	3	2	1
2	Saya butuh pekerjaan saat ini karena faktor ekonomi	5	4	3	2	1
3	Saya telah memiliki tempat kerja dan karir terbaik di perusahaan ini	5	4	3	2	1
4	Saya memiliki pertimbangan yang berat untuk meninggalkan perusahaan	5	4	3	2	1
5	Saya tidak tertarik untuk mencari dan bergabung ke perusahaan lain	5	4	3	2	1

Lampiran 2. Tabulasi Data Reponden

No	Jenis Kelamin	Umur	Lama bekerja	Pendidikan Terakhir
1	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
2	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
3	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
4	Laki-laki	31 – 35 tahun	11 – 15 tahun	SMA/Diploma
5	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
6	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
7	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
8	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
9	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
10	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
11	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
12	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
13	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
14	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
15	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
16	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
17	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
18	Perempuan	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
19	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
20	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
21	Laki-laki	> dari 45 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
22	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
23	Laki-laki	41 – 45 tahun	11 – 15 tahun	SMA/Diploma
24	Laki-laki	> dari 45 tahun	> dari 20 tahun	SMA/Diploma
25	Laki-laki	31 – 35 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
26	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	SMA/Diploma
27	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
28	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
29	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
30	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
31	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
32	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
33	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
34	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
35	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
36	Perempuan	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana

37	Laki-laki	36 – 40 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
38	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
39	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	SMA/Diploma
40	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
41	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
42	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
43	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
44	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
45	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Pascasarjana
46	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Pascasarjana
47	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
48	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
49	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
50	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
51	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
52	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
53	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
54	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	SMA/Diploma
55	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
56	Laki-laki	31 – 35 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
57	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
58	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
59	Laki-laki	41 – 45 tahun	6 – 10 tahun	SMA/Diploma
60	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
61	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
62	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
63	Laki-laki	41 – 45 tahun	11 – 15 tahun	Pascasarjana
64	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
65	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
66	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
67	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
68	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
69	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
70	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	SMA/Diploma
71	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
72	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
73	Laki-laki	36 – 40 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
74	Laki-laki	36 – 40 tahun	11 – 15 tahun	SMA/Diploma
75	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana

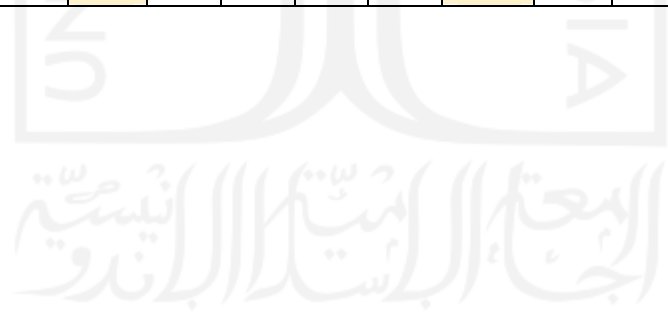
76	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
77	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
78	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
79	Perempuan	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
80	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
81	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
82	Perempuan	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
83	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
84	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
85	Perempuan	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
86	Perempuan	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
87	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
88	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Pascasarjana
89	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
90	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
91	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
92	Laki-laki	36 – 40 tahun	11 – 15 tahun	Sarjana
93	Laki-laki	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
94	Laki-laki	26 – 30 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
95	Perempuan	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
96	Laki-laki	31 – 35 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
97	Laki-laki	36 – 40 tahun	11 – 15 tahun	Sarjana
98	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
99	Laki-laki	31 – 35 tahun	11 – 15 tahun	Sarjana
100	Perempuan	26 – 30 tahun	6 – 10 tahun	Sarjana
101	Perempuan	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	SMA/Diploma
102	Laki-laki	< dari 25 tahun	< dari 5 tahun	Sarjana
103	Laki-laki	36 – 40 tahun	11 – 15 tahun	Sarjana

No	Variabel Pelatihan					Variabel Pengembangan karir					Variabel Sikap					Variabel Kepuasan Kerja					Variabel Komitmen					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	T.X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	T.X2	Z1	Z2	Z3	Z4	T.Z	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	T.Y1	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	T.Y1
1	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
2	4	2	2	3	11	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	2	2	2	2	8	2	4	2	4	2	14
3	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	3	4	3	3	3	16
4	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	3	5	4	5	4	21
5	5	4	4	3	16	3	4	4	4	15	3	4	4	3	14	3	3	5	3	14	3	3	4	4	4	18
6	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	3	5	18	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	4	19	4	4	5	5	18	5	5	5	4	19	4	4	4	3	15	3	3	3	3	3	15
8	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	3	4	16	5	5	5	5	5	25
9	5	4	3	3	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	3	4	4	15	1	3	4	3	2	13
10	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	3	4	3	4	14	4	5	3	3	2	17
11	4	4	3	4	15	4	5	3	4	16	5	4	3	3	15	2	3	1	2	8	3	3	3	3	3	15
12	5	5	3	4	17	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	3	3	4	5	15	4	4	5	5	4	22
13	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	20
14	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	4	4	3	4	15	2	5	5	4	4	20
15	4	4	4	4	16	5	4	5	5	19	5	4	5	5	19	4	4	3	4	15	3	3	4	5	5	20
16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	3	3	3	3	12	3	4	4	4	4	19
17	5	5	5	4	19	5	4	5	5	19	5	5	5	4	19	5	4	3	4	16	4	4	4	4	3	19
18	5	4	4	4	17	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	3	4	3	18
19	4	4	3	3	14	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	2	3	3	2	3	13
20	5	4	4	3	16	3	3	3	5	14	5	3	3	4	15	3	3	3	3	12	4	5	3	3	3	18
21	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	3	3	4	14	3	4	4	4	4	19
22	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	3	3	4	5	15	5	5	5	4	3	22
23	4	4	3	4	15	3	4	5	4	16	5	4	5	5	19	3	3	3	3	12	4	3	5	5	4	21
24	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20

26	5	5	3	4	17	5	4	5	5	19	5	4	4	4	17	3	3	3	3	12	5	5	5	5	3	23
27	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	2	4	4	4	5	19
28	5	4	4	3	16	5	4	4	5	18	5	4	3	4	16	3	3	2	2	10	4	4	3	4	3	18
29	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	2	3	3	3	11	3	3	4	2	2	14
30	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	3	3	5	3	14	3	4	4	4	3	18
31	5	5	3	4	17	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	2	2	3	3	10	4	3	2	3	3	15
32	5	4	4	4	17	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	3	2	4	3	12	3	3	2	2	3	13
33	5	4	4	5	18	2	5	5	5	17	5	5	5	5	20	3	3	4	2	12	4	4	4	4	5	21
34	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	3	2	13	3	2	4	3	3	15
35	5	5	3	4	17	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	2	2	3	3	10	4	3	2	3	3	15
36	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	3	3	2	11	3	4	2	3	3	15
37	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	3	4	4	3	3	17
38	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	5	4	5	5	19	3	4	4	4	15	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	3	15	5	4	4	5	18	5	4	3	4	16	3	3	2	2	10	4	4	3	4	3	18
40	4	5	4	5	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	2	3	3	2	10	3	3	4	3	3	16
41	5	5	5	4	19	5	4	5	5	19	5	5	4	4	18	3	3	3	3	12	2	2	3	2	2	11
42	5	5	5	5	20	5	5	5	3	18	4	4	5	5	18	3	4	5	5	17	3	4	3	3	3	16
43	5	5	4	5	19	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20
44	5	5	5	4	19	4	4	5	5	18	5	5	4	4	18	2	2	5	4	13	3	4	2	3	3	15
45	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14	2	3	3	2	10	4	5	3	3	1	16
47	4	5	4	5	18	4	4	3	5	16	5	4	4	5	18	4	3	4	4	15	4	5	2	2	1	14
48	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	4	4	18	4	4	5	4	17	5	5	4	5	3	22
49	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21
50	5	5	4	3	17	5	5	5	5	20	5	3	5	4	17	2	3	3	4	12	4	5	3	3	3	18
51	3	4	5	4	16	5	3	4	4	16	4	2	3	4	13	4	4	4	3	15	4	5	3	5	2	19
52	3	4	4	3	14	4	3	4	4	15	5	5	3	5	18	4	4	2	4	14	2	5	2	4	2	15
53	4	4	3	3	14	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	3	4	4	4	3	18
54	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	4	4	3	3	3	17

55	5	4	4	4	17	5	4	5	4	18	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	3	3	4	4	3	17
56	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	4	4	3	3	3	17
57	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	3	3	5	2	13	4	5	3	3	2	17
58	5	2	4	4	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	3	2	4	4	4	17
59	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	20
60	5	4	4	4	17	5	5	5	2	17	5	4	4	4	17	4	3	4	5	16	4	2	4	4	2	16
61	5	4	4	4	17	4	3	4	4	15	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	3	3	2	16
62	4	3	3	4	14	5	4	4	5	18	4	4	3	4	15	3	3	4	2	12	2	4	2	3	2	13
63	4	4	4	4	16	3	4	4	5	16	5	5	5	5	20	3	3	4	2	12	4	3	3	4	4	18
64	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	2	3	3	3	11	3	3	3	3	3	15
65	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18	5	4	4	5	5	23
66	5	2	5	4	16	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	4	4	5	17	2	2	2	2	2	10
67	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	4	5	5	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
68	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	4	4	3	3	14	3	2	3	3	3	14
69	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	4	4	3	3	3	17
70	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	3	4	3	3	3	16
71	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	1	2	3	1	1	8
72	4	4	4	4	16	3	4	5	5	17	4	4	5	4	17	2	2	4	2	10	1	3	2	2	4	12
73	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	4	4	4	2	14	4	4	4	4	3	19
74	5	4	5	5	19	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	4	5	4	4	17	5	2	4	4	5	20
75	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	2	17	3	2	2	1	3	11
76	5	5	4	4	18	4	4	5	3	16	4	4	4	4	16	3	3	4	3	13	4	4	4	3	3	18
77	5	4	4	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	3	3	4	3	3	16
78	4	4	3	3	14	4	3	4	4	15	3	4	4	3	14	3	3	2	3	11	3	4	4	2	4	17
79	5	5	5	4	19	5	4	4	5	18	5	5	5	4	19	3	3	5	3	14	4	3	3	3	2	15
80	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	2	17	3	2	2	1	3	11
81	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	3	4	3	15	3	3	3	4	13	3	3	3	3	3	15
82	4	4	3	3	14	4	3	4	5	16	4	3	5	4	16	4	3	4	4	15	5	4	4	5	4	22
83	5	4	4	5	18	4	5	4	4	17	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	5	5	4	4	5	23

84	5	5	4	5	19	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	4	4	5	4	22
85	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17	4	4	5	3	16	4	4	3	3	3	17
86	4	4	4	3	15	5	3	2	3	13	3	2	3	4	12	3	4	2	4	13	4	3	4	4	3	18
87	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	5	3	4	3	15	3	5	3	3	14	4	3	4	4	4	19
88	5	4	4	5	18	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	5	4	3	4	21
89	4	5	4	4	17	5	4	3	4	16	3	5	3	5	16	4	5	4	3	16	4	4	5	4	4	21
90	4	4	5	3	16	4	4	3	4	15	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19
91	4	5	4	4	17	4	3	4	5	16	4	4	3	5	16	4	5	4	5	18	4	3	4	4	4	19
92	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16	4	3	4	3	14	2	4	4	3	13	4	4	4	3	3	18
93	4	4	4	3	15	5	4	4	5	18	3	4	5	3	15	5	5	5	5	20	3	3	4	3	3	16
94	5	4	5	4	18	4	3	3	4	14	3	4	4	3	14	3	3	4	3	13	5	4	4	5	3	21
95	4	3	4	3	14	4	4	4	4	16	3	2	4	3	12	4	4	4	3	15	4	4	3	2	3	16
96	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	5	3	4	3	15	4	4	4	4	16	4	3	3	3	4	17
97	4	4	5	4	17	4	4	5	5	18	4	4	5	4	17	5	4	4	4	17	5	4	5	5	4	23
98	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	3	3	4	3	13	4	3	4	4	3	18
99	5	4	5	4	18	4	5	5	5	19	4	3	4	5	16	4	5	4	4	17	4	3	3	5	4	19
100	5	4	4	4	17	4	4	5	5	18	5	4	5	4	18	3	4	4	4	15	4	5	4	3	4	20
101	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	4	3	4	4	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	3	19
102	4	4	4	3	15	4	4	5	5	18	4	3	4	5	16	4	4	4	4	16	4	5	5	4	5	23
103	5	4	3	5	17	4	4	5	5	18	4	4	3	4	15	4	4	5	4	17	4	5	5	4	4	22



Lampiran 3. Uji Validitas

1. Uji Validitas Variabel Pelatihan

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	PELATIHAN
X1.1	Pearson Correlation	1	.304**	.283**	.416**	.664**
	Sig. (2-tailed)		.002	.004	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
X1.2	Pearson Correlation	.304**	1	.305**	.402**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.002		.002	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
X1.3	Pearson Correlation	.283**	.305**	1	.415**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.004	.002		.000	.000
	N	103	103	103	103	103
X1.4	Pearson Correlation	.416**	.402**	.415**	1	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103	103
PELATIHAN	Pearson Correlation	.664**	.703**	.717**	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103

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

الجمهورية العربية السورية
الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

2. Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	PENGEMBANGAN_KARIR
X2.1	Pearson Correlation	1	.329**	.231*	.189	.623**
	Sig. (2-tailed)		.001	.019	.056	.000
	N	103	103	103	103	103
X2.2	Pearson Correlation	.329**	1	.533**	.238*	.748**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.016	.000
	N	103	103	103	103	103
X2.3	Pearson Correlation	.231*	.533**	1	.402**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000		.000	.000
	N	103	103	103	103	103
X2.4	Pearson Correlation	.189	.238*	.402**	1	.652**
	Sig. (2-tailed)	.056	.016	.000		.000
	N	103	103	103	103	103
PENGEMBANGAN_KARIR	Pearson Correlation	.623**	.748**	.777**	.652**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103

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

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

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

3. Uji Validitas Variabel Sikap

		Correlations				
		Z1	Z2	Z3	Z4	SIKAP
Z1	Pearson Correlation	1	.467**	.229*	.337**	.703**
	Sig. (2-tailed)		.000	.020	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
Z2	Pearson Correlation	.467**	1	.318**	.412**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
Z3	Pearson Correlation	.229*	.318**	1	.337**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.020	.001		.000	.000
	N	103	103	103	103	103
Z4	Pearson Correlation	.337**	.412**	.337**	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103	103
SIKAP	Pearson Correlation	.703**	.790**	.654**	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103

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

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

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

4. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

		Correlations				KEPUASAN_KERJ A
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	
Y1.1	Pearson Correlation	1	.744**	.390**	.446**	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
Y1.2	Pearson Correlation	.744**	1	.307**	.411**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
Y1.3	Pearson Correlation	.390**	.307**	1	.278**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.004	.000
	N	103	103	103	103	103
Y1.4	Pearson Correlation	.446**	.411**	.278**	1	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004		.000
	N	103	103	103	103	103
KEPUASAN_KERJA	Pearson Correlation	.852**	.809**	.651**	.714**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103

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

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

5. Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional

		Correlations					KOMITMEN-ORGANISASIONAL
		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
Y2.1	Pearson Correlation	1	.414**	.408**	.522**	.352**	.743**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y2.2	Pearson Correlation	.414**	1	.264**	.378**	.131	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.000	.187	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y2.3	Pearson Correlation	.408**	.264**	1	.611**	.547**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y2.4	Pearson Correlation	.522**	.378**	.611**	1	.511**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103
Y2.5	Pearson Correlation	.352**	.131	.547**	.511**	1	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.187	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103	103	103
KOMITMEN-ORGANISASIONAL	Pearson Correlation	.743**	.600**	.770**	.834**	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103	103

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

Lampiran 4. Uji Reabilitas

1. Uji Reabilitas Variabel Pelatihan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.686	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12.35	2.249	.438	.642
X1.2	12.60	2.046	.443	.637
X1.3	12.78	1.959	.441	.640
X1.4	12.81	1.825	.562	.555

2. Uji Reabilitas Variabel Pengembangan Karir

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	12.99	2.206	.323	.659
X2.2	13.12	1.927	.512	.532
X2.3	12.93	1.829	.548	.502
X2.4	12.83	2.139	.365	.632

3. Uji Reabilitas Variabel Sikap

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.683	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	12.51	2.331	.463	.620
Z2	12.79	1.934	.545	.563
Z3	12.72	2.420	.380	.671
Z4	12.69	2.314	.486	.607

4. Uji Reabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	10.88	3.516	.703	.598
Y1.2	10.75	3.798	.640	.639
Y1.3	10.69	4.412	.392	.772
Y1.4	10.90	4.069	.468	.735

5. Uji Reabilitas Variabel Komitmen Organisasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	14.13	7.190	.570	.733
Y2.2	13.97	8.087	.379	.794
Y2.3	14.17	7.237	.625	.716
Y2.4	14.19	6.511	.703	.684
Y2.5	14.42	7.481	.507	.754



Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PELATIHAN	.677	1.477
	PENGEMBANGAN_KARIR	.514	1.945
	SIKAP	.590	1.694

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Coefficient Correlations^a

Model		SIKAP	PELATIHAN	PENGEMBANGAN_KARIR
1	Correlations			
		SIKAP	1.000	-.159
		PELATIHAN	-.159	1.000
	PENGEMBANGAN_KARIR	-.510	-.389	1.000
	Covariances			
		SIKAP	.050	-.008
		PELATIHAN	-.008	.049
	PENGEMBANGAN_KARIR	-.029	-.022	.064

a. Dependent Variable: KOMITMEN

2. Uji Heteroskedastisitas

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.582	3	11.861	3.325	.023 ^a
	Residual	353.158	99	3.567		
	Total	388.740	102			

a. Predictors: (Constant), SIKAP, PELATIHAN, PENGEMBANGAN_KARIR

b. Dependent Variable: Abs_Res

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.857	2.095		-1.841	.069
	PELATIHAN	.086	.126	.080	.685	.495
	PENGEMBANGAN_KARIR	.209	.145	.192	1.438	.154
	SIKAP	.082	.128	.080	.639	.524

a. Dependent Variable: Abs_Res

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		103
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.46143860
Most Extreme Differences	Absolute	.050
	Positive	.050
	Negative	-.045
Kolmogorov-Smirnov Z		.511
Asymp. Sig. (2-tailed)		.957

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		103
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.40737985
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.077
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.968
Asymp. Sig. (2-tailed)		.306

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		103
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.25722383
Most Extreme Differences	Absolute	.054
	Positive	.035
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		.545
Asymp. Sig. (2-tailed)		.928

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

4. Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KEPUASAN_KERJA * PELATIHAN	Between Groups	(Combined)	92.283	7	13.183	2.203	.041
		Linearity	63.880	1	63.880	10.673	.002
		Deviation from Linearity	28.402	6	4.734	.791	.579
	Within Groups		568.591	95	5.985		
Total			660.874	102			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KOMITMEN * PELATIHAN	Between Groups	(Combined)	69.492	7	9.927	.913	.500
		Linearity	18.586	1	18.586	1.709	.194
		Deviation from Linearity	50.906	6	8.484	.780	.588
	Within Groups		1033.343	95	10.877		
Total			1102.835	102			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KEPUASAN_KERJA * PENGEMBANGAN_KARIR	Between Groups	(Combined)	65.326	8	8.166	1.289	.259
		Linearity	41.409	1	41.409	6.536	.012
		Deviation from Linearity	23.917	7	3.417	.539	.803
	Within Groups		595.548	94	6.336		
	Total		660.874	102			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KOMITMEN * PENGEMBANGAN_KARIR	Between Groups	(Combined)	33.964	8	4.245	.373	.932
		Linearity	1.397	1	1.397	.123	.727
		Deviation from Linearity	32.567	7	4.652	.409	.894
	Within Groups		1068.871	94	11.371		
	Total		1102.835	102			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SIKAP * PELATIHAN	Between Groups	(Combined)	89.097	7	12.728	4.320	.000
		Linearity	74.776	1	74.776	25.377	.000
		Deviation from Linearity	14.321	6	2.387	.810	.565
	Within Groups		279.932	95	2.947		
	Total		369.029	102			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SIKAP * PENGEMBANGAN_KARIR	Between Groups	(Combined)	161.970	8	20.246	9.191	.000
		Linearity	145.546	1	145.546	66.074	.000
		Deviation from Linearity	16.424	7	2.346	1.065	.392
	Within Groups		207.060	94	2.203		
	Total		369.029	102			

Lampiran 6. Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Sikap

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PENGEMBANGAN_KARIR, PELATIHAN ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 ^a	.493	.482	1.368

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN_KARIR, PELATIHAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	181.778	2	90.889	48.539	.000 ^a
	Residual	187.251	100	1.873		
	Total	369.029	102			

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN_KARIR, PELATIHAN

b. Dependent Variable: SIKAP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.258	1.399		2.329	.022
	PELATIHAN	.399	.091	.404	4.399	.000
	PENGEMBANGAN_KARIR	.396	.097	.374	4.072	.000

a. Dependent Variable: SIKAP

2. Uji Hipotesis Pelatihan , Pengembangan Karir dan Sikap terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SIKAP, PELATIHAN, PENGEMBANG AN_KARIR ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 ^a	.506	.491	1.282

a. Predictors: (Constant), SIKAP, PELATIHAN,
PENGEMBANGAN_KARIR

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	166.680	3	55.560	33.832	.000 ^a
	Residual	162.582	99	1.642		
	Total	329.262	102			

a. Predictors: (Constant), SIKAP, PELATIHAN, PENGEMBANGAN_KARIR

b. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.514	1.567		1.605	.112
	PELATIHAN	.123	.066	.137	1.874	.044
	PENGEMBANGAN_KARIR	.318	.079	.320	4.013	.000
	SIKAP	.230	.075	.255	2.717	.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

3. Uji Hipotesis Pelatihan , Pengembangan Karir dan Sikap terhadap Komitmen

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SIKAP, PENGEMBANG AN_KARIR, PELATIHAN ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.144 ^a	.021	.009	3.303

a. Predictors: (Constant), SIKAP, PELATIHAN,
PENGEMBANGAN_KARIR

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.987	3	7.662	.702	.553 ^a
	Residual	1079.848	99	10.908		
	Total	1102.835	102			

a. Predictors: (Constant), SIKAP, PELATIHAN, PENGEMBANGAN_KARIR

b. Dependent Variable: KOMITMEN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.935	3.663		4.077	.000
	PELATIHAN	.305	.220	.167	1.385	.169
	PENGEMBANGAN_KARIR	.036	.254	.032	.141	.888
	SIKAP	.103	.224	.060	.461	.646

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Lampiran 7. Biodata Peneliti



Nama : Agus Manto
Tempat, tanggal lahir : Tanjung Siram, 03 Januari 1990
Jenis Kelamin : Laki-Laki
NIM : 18911012
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Kosentrasi : Sumber Daya Manusia
Email : agoesmantoe90@gmail.com
No Hp : 0856 4260 4701