

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi Data Penelitian

Deskriptif data ini sangat diperlukan untuk menggambarkan kondisi atau keadaan responden guna memahami hasil penelitian. Dalam penelitian ini variabel *endogenous* adalah; kinerja pegawai (Y), variabel *intervening* adalah kepuasan kerja (X_3), sedangkan variabel *exogenous* adalah disiplin kerja (X_1) dan pengembangan karir (X_2).

Pengolahan data menggunakan statistik deskriptif yang digunakan antara lain adalah untuk: ukuran pemusatan data seperti rata-rata (*mean*), median, dan modus; ukuran keragaman seperti rentang (*range*), varian, dan simpangan baku; harga minimum dan maksimum, serta penyajian data dalam bentuk daftar distribusi frekuensi dan histogram. Perhitungan menggunakan program *Microsoft Office Excel 2010*. Statistik Inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu pengaruh antara variabel *exogenous* dengan variabel *endogenous*, dengan menggunakan rumus-rumus statistik.

1. Deskripsi Data Variabel Kinerja Pegawai

Responden yang disurvei sebanyak 113 sampel, masing-masing menjawab 28 butir pertanyaan yang telah divalidasi. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, secara teoretik rentang variabel kinerja pegawai antara 28 – 140. Secara empirik diperoleh skor minimum 60, skor

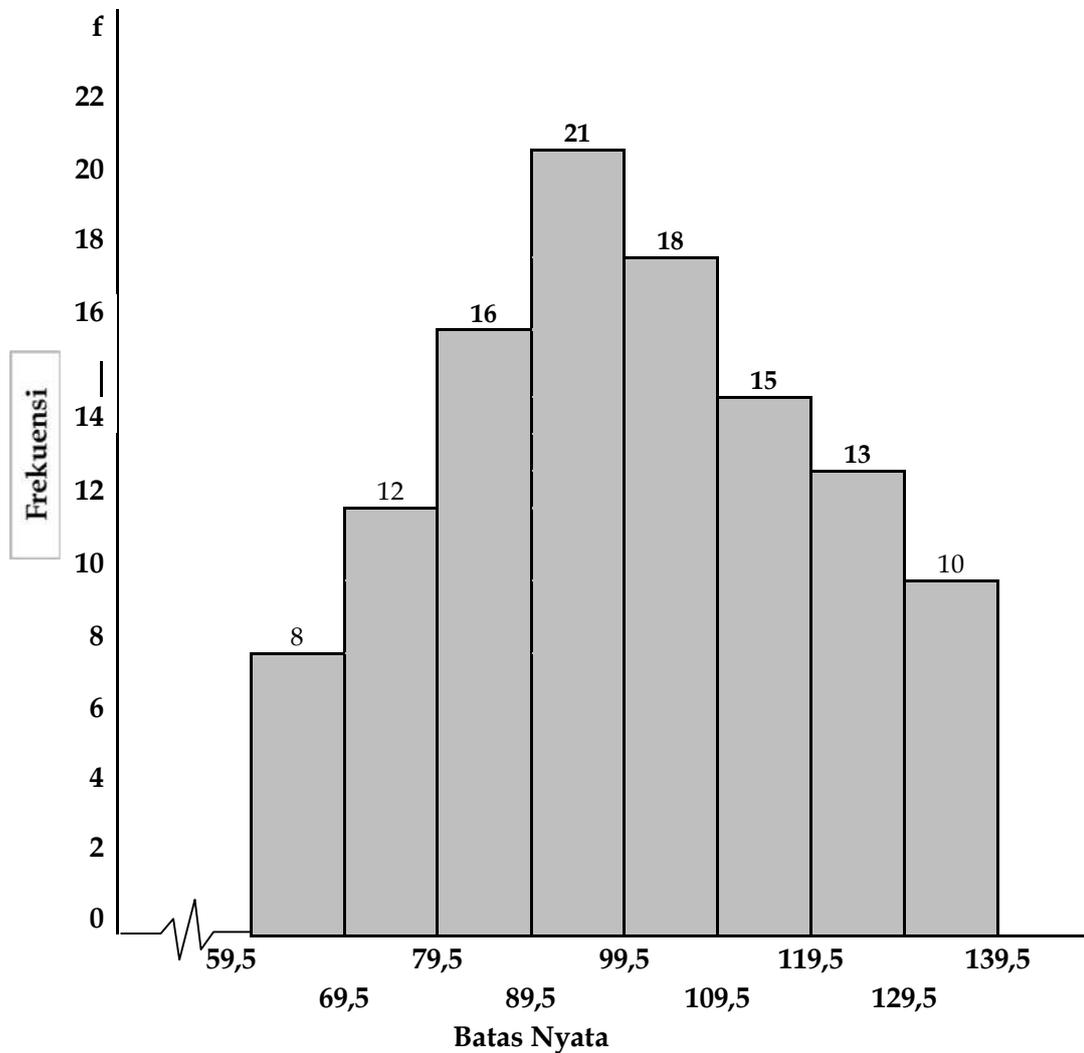
maksimum 137, rata-rata = 99,97; modus = 92, median = 99, simpangan baku = 20,42; dan varians 416,88. Dengan menggunakan aturan Strurgess diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjangnya kelas 10, sehingga dibuat distribusi frekuensi skor kinerja pegawai seperti pada tabel berikut.

Tabel 7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

No.	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Komulatif (%)
1	60 – 69	8	7,08	7,08
2	70 – 79	12	10,62	17,70
3	80 – 89	16	14,16	31,86
4	90 – 99	21	18,58	50,44
5	100 – 109	18	15,93	66,37
6	110 – 119	15	13,27	79,65
7	120 – 129	13	11,50	91,15
8	130 – 139	10	8,85	100,00
Σ		113		

Berdasarkan tabel di atas diketahui terdapat 10 orang atau 8,85% responden yang skornya berada pada interval paling besar yakni antara 130 s.d 139; terdapat 8 orang responden atau 7,08%, yang skornya berada pada interval paling rendah yakni antara 60 s.d 69. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 21 orang atau 18,58%, memperoleh skor antara 90 s.d. 99.

Penyebaran skor variabel kinerja pegawai sebagaimana tabel di atas disajikan dalam histogram adalah seperti gambar 2 di bawah ini:



Gambar 5 Histogram Variabel Kinerja Pegawai

2. Deskripsi Data Variabel Kepuasan Kerja

Responden yang di survey sebanyak 113 sampel, masing-masing menjawab 27 butir pertanyaan yang telah divalidasi. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, secara teoretik rentang variabel kepuasan kerja antara 27 – 135. Secara empirik diperoleh skor minimum 47, skor

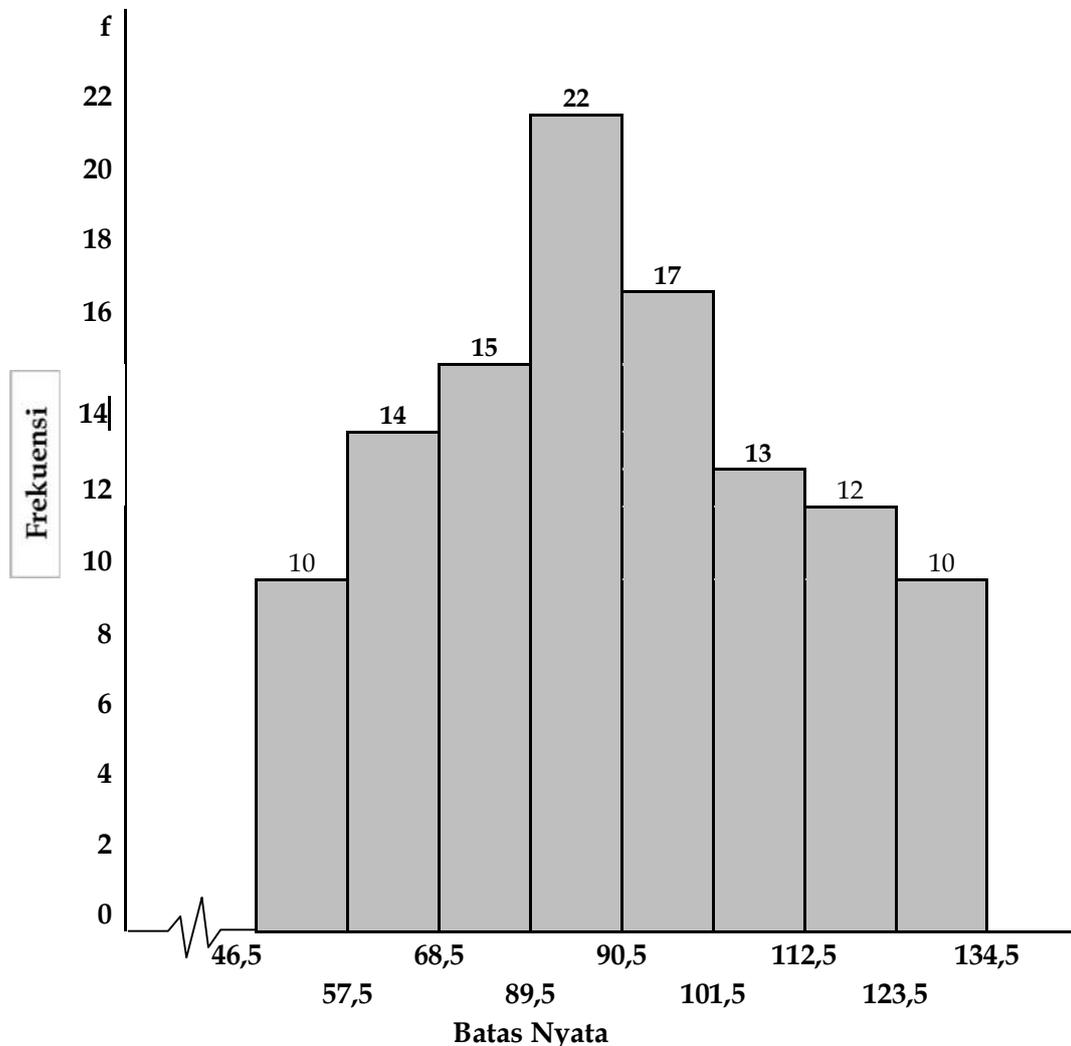
maksimum 134, rata-rata = 89,09, modus = 87,00, median = 90, simpangan baku = 22,86, dan varians = 522,74. Dengan menggunakan aturan Strurgess diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjangnya kelas 11, sehingga dibuat distribusi frekuensi skor kepuasan kerja seperti pada tabel berikut.

Tabel 8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Komulatif (%)
1	47 – 57	10	8,85	8,85
2	58 – 68	14	12,39	21,24
3	69 – 89	15	13,27	34,51
4	80 – 90	22	19,47	53,98
5	91 – 101	17	15,04	69,03
6	102 – 112	13	11,50	80,53
7	113 – 123	12	10,62	91,15
8	124 – 134	10	8,85	100,00
Σ		113		

Berdasarkan tabel di atas diketahui terdapat 10 orang atau 8,85% responden yang skornya berada pada interval paling besar yakni antara 124 s.d 134; terdapat 10 orang responden atau 8,85%, yang skornya berada pada interval paling rendah yakni antara 47 s.d 57. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 22 orang atau 19,47%, memperoleh skor antara 80 s.d. 90.

Penyebaran skor variabel kepuasan kerja sebagaimana tabel di atas disajikan dalam histogram adalah seperti gambar 3 di bawah ini:



Gambar 6 Histogram Variabel Kepuasan Kerja

3. Deskripsi Data Variabel Pengembangan Karir

Responden yang di survei sebanyak 113 sampel, masing-masing menjawab 28 butir pertanyaan yang telah divalidasi. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, secara teoretik rentang variabel pengembangan karir antara 28 – 140. Secara empirik diperoleh skor

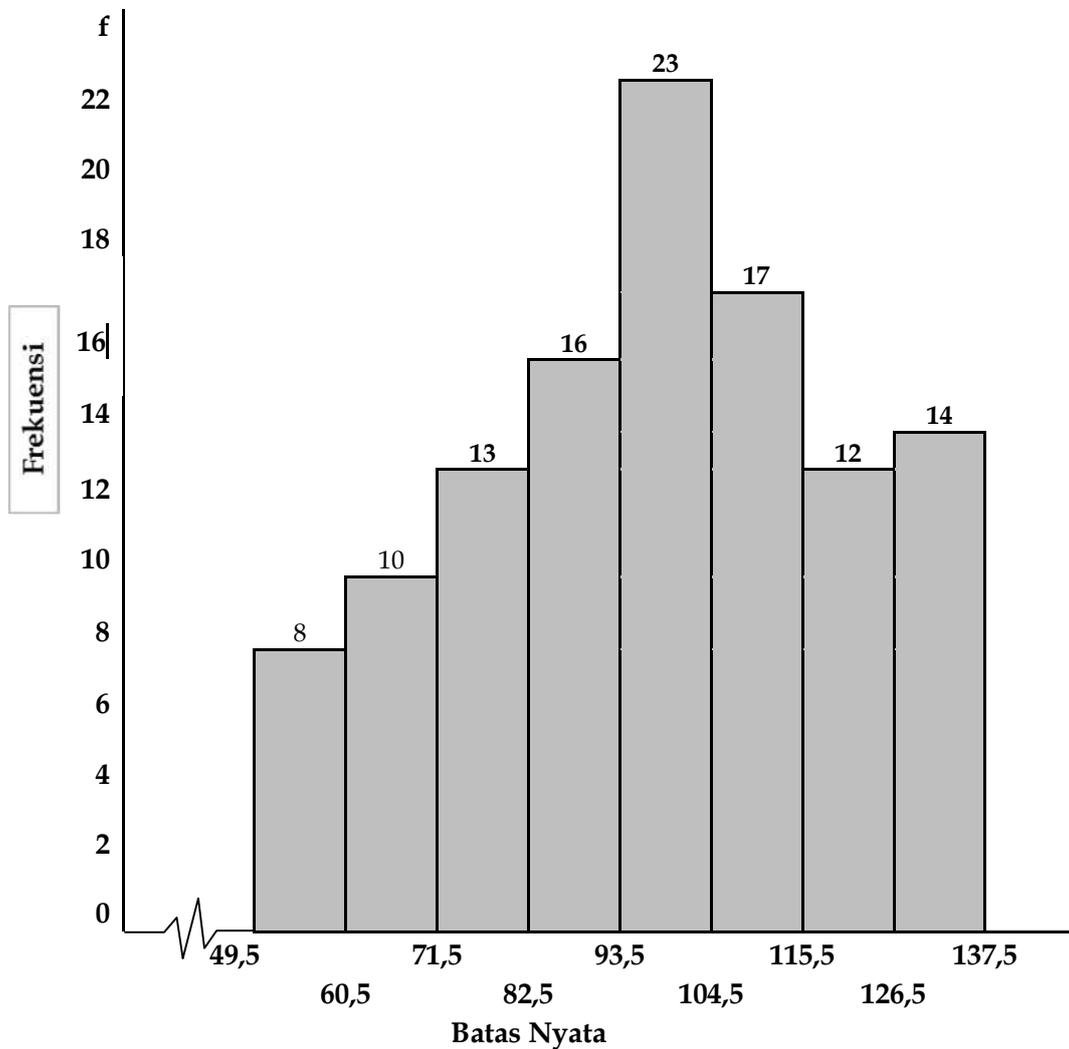
minimum 50, skor maksimum 137, rata-rata = 96,40, modus = 100,00 median = 99, simpangan baku = 22,97, dan varians = 527,71. Dengan menggunakan aturan Strurgess diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjangnya kelas 11, sehingga dibuat distribusi frekuensi skor pengembangan karir seperti pada tabel berikut.

Tabel 9 Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karir

No.	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Komulatif (%)
1	50 – 60	8	7,08	7,08
2	61 – 71	10	8,85	15,93
3	72 – 82	13	11,50	27,43
4	83 – 93	16	14,16	41,59
5	94 – 104	23	20,35	61,95
6	105 – 115	17	15,04	76,99
7	116 – 126	12	10,62	87,61
8	127 – 137	14	12,39	100,00
Σ		113		

Berdasarkan tabel di atas diketahui terdapat 14 orang atau 12,39% responden yang skornya berada pada interval paling besar yakni antara 127 s.d 137; terdapat 8 orang responden atau 7,08%, yang skornya berada pada interval paling rendah yakni antara 50 s.d 60. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 23 orang atau 20,35%, memperoleh skor antara 127 s.d. 137.

Penyebaran skor variabel pengembangan karir sebagaimana tabel di atas disajikan dalam histogram adalah seperti gambar 5 di bawah ini:



Gambar 7 Histogram Variabel Pengembangan Karir

4. Deskripsi Data Variabel Disiplin Kerja

Responden yang di survey sebanyak 113 sampel, masing-masing menjawab 27 butir pertanyaan yang telah divalidasi. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, secara teoretik rentang variabel disiplin kerja antara 27 – 135. Secara empirik diperoleh skor minimum 46, skor maksimum 133, rata-rata = 90,40, modus = 79, median = 93, simpangan

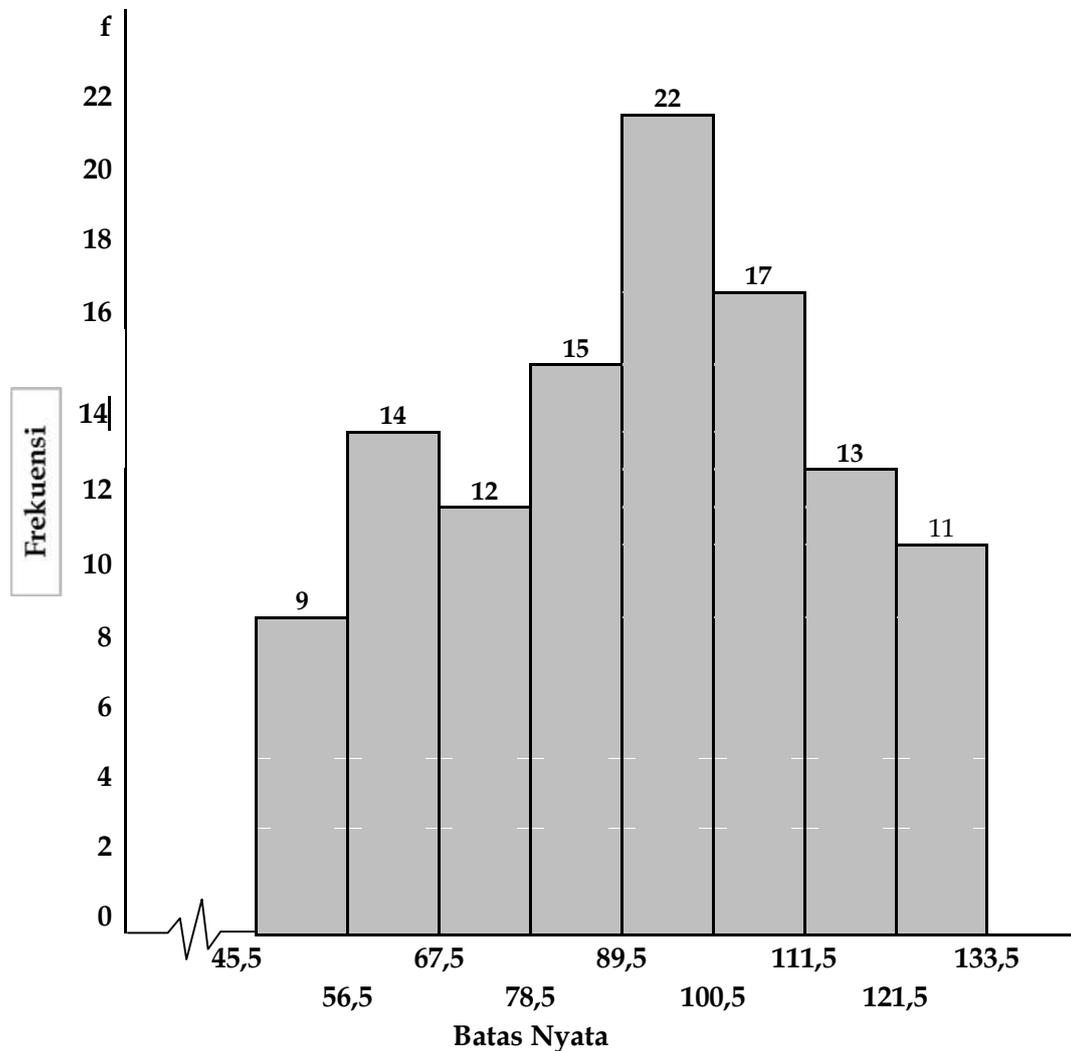
baku = 23,38, dan varians = 546,56. Dengan menggunakan aturan Strurgess diperoleh jumlah kelas interval 11 dan panjangnya kelas 8, sehingga dibuat distribusi frekuensi skor disiplin kerja seperti pada tabel berikut.

Tabel 10 Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja

No.	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Komulatif (%)
1	46 – 56	9	7,96	7,96
2	57 – 67	14	12,39	20,35
3	68 – 78	12	10,62	30,97
4	79 – 89	15	13,27	44,25
5	90 – 100	22	19,47	63,72
6	101 – 111	17	15,04	78,76
7	112 – 121	13	11,50	90,27
8	123 – 133	11	9,73	100,00
Σ		113		

Berdasarkan tabel di atas diketahui terdapat 11 orang atau 9,73% responden yang skornya berada pada interval paling besar yakni antara 123 s.d 133; terdapat 9 orang responden atau 7,96%, yang skornya berada pada interval paling rendah yakni antara 46 s.d 56. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 22 orang atau 19,47%, memperoleh skor antara 90 s.d. 100.

Penyebaran skor variabel disiplin kerja sebagaimana tabel di atas disajikan dalam histogram adalah seperti gambar 6 di bawah ini:



Gambar 8 Histogram Variabel Disiplin Kerja

B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

Penelitian ini bersifat kausal, data yang diperoleh berasal dari instrumen yang berbentuk kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Sebelum melakukan analisis jalur, ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi yaitu:

1. Uji Normalitas Galat Taksiran

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui keadaan apakah data berdistribusi normal atau tidak normal. Untuk kepentingan analisis ini dilakukan dengan menggunakan uji normalitas galat taksiran metode *Liliefors*. Kriteria uji normalitas adalah H_0 ditolak jika L_{hitung} lebih besar dari L_{tabel} , atau diterima jika L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} . Dengan diterima H_0 berarti data dalam penelitian berasal dari populasi berdistribusi normal. Jika H_0 ditolak berarti data dalam penelitian berasal dari populasi berdistribusi tidak normal.

a. Skor Galat Taksiran Kinerja Pegawai (Y) atas Disiplin Kerja (X_1)

Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kinerja pegawai atas disiplin kerja diperoleh L_{hitung} sebesar 0,089. Jika dikonsultasikan dengan tabel *Liliefors* pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ dengan $n = 113$ diperoleh L_{tabel} 0,096. Dengan demikian H_0 diterima karena L_{hitung} hasilnya lebih kecil dari L_{tabel} ($0,089 < 0,086$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel kinerja pegawai atas disiplin kerja berdistribusi normal.

b. Skor Galat Taksiran Kinerja Pegawai (Y) atas Pengembangan Karir (X_2)

Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kinerja pegawai atas pengembangan karir diperoleh L_{hitung} sebesar 0,064. Jika dikonsultasikan dengan tabel *Liliefors* pada taraf signifikansi

$\alpha = 0,01$ dengan $n = 113$ diperoleh $L_{tabel} 0,096$. Dengan demikian H_0 diterima karena L_{hitung} hasilnya lebih kecil dari L_{tabel} ($0,064 < 0,096$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel kinerja pegawai atas pengembangan karir berdistribusi normal.

c. Skor Galat Taksiran Kinerja Pegawai (Y) atas Kepuasan Kerja (X₃)

Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kinerja pegawai atas kepuasan kerja diperoleh L_{hitung} sebesar 0,080. Jika dikonsultasikan dengan tabel *Liliefors* pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ dengan $n = 113$ diperoleh $L_{tabel} 0,096$. Dengan demikian H_0 diterima karena L_{hitung} hasilnya lebih kecil dari L_{tabel} ($0,080 < 0,096$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel kinerja pegawai atas kepuasan kerja berdistribusi normal.

d. Skor Galat Taksiran Kepuasan Kerja (X₃) atas Disiplin Kerja (X₁)

Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kepuasan kerja atas disiplin kerja diperoleh L_{hitung} sebesar 0,048. Jika dikonsultasikan dengan tabel *Liliefors* pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ dengan $n = 113$ diperoleh $L_{tabel} 0,096$. Dengan demikian H_0 diterima karena L_{hitung} hasilnya lebih kecil dari L_{tabel} ($0,048 < 0,096$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel kepuasan kerja atas disiplin kerja berdistribusi normal.

e. Skor Galat Taksiran Kepuasan Kerja (X_3) atas Pengembangan Karir (X_2)

Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data kepuasan kerja atas pengembangan karir diperoleh L_{hitung} sebesar 0,094. Jika dikonsultasikan dengan tabel *Lilliefors* pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ dengan $n = 113$ diperoleh $L_{tabel} 0.096$. Dengan demikian H_0 diterima karena L_{hitung} hasilnya lebih kecil dari L_{tabel} ($0.094 < 0.096$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel kepuasan kerja atas pengembangan karir berdistribusi normal.

f. Skor Galat Taksiran Pengembangan Karir (X_2) atas Disiplin Kerja (X_1)

Hasil perhitungan yang diperoleh dari uji normalitas untuk skor data pengembangan karir atas disiplin kerja diperoleh L_{hitung} sebesar 0,049. Jika dikonsultasikan dengan tabel *Lilliefors* pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ dengan $n = 113$ diperoleh $L_{tabel} 0.096$. Dengan demikian H_0 diterima karena L_{hitung} hasilnya lebih kecil dari L_{tabel} ($0.049 < 0.096$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel pengembangan karir atas disiplin kerja berdistribusi normal.

Tabel 11 Rangkuman Uji Normalitas Galat Taksiran (*Liliefors*)

No.	Galat Taksiran	L _{hitung}	L _{tabel}		Keputusan
			0,01	0,05	
1	Y atas X ₁	0,089	0,096	0,083	Normal
2	Y atas X ₂	0,064	0,096	0,083	Normal
3	Y atas X ₃	0,080	0,096	0,083	Normal
4	X ₃ atas X ₁	0,048	0,096	0,083	Normal
5	X ₃ atas X ₂	0,094	0,096	0,083	Normal
6	X ₂ atas X ₁	0,049	0,096	0,083	Normal

2. Uji Linieritas Regresi dan Signifkansi Regresi

Uji Linieritas Regresi dimaksudkan untuuk melihat persamaan regresi pasangan variabel yang diteliti secara individual dengan asumsi bahwa jika secara individual semua pasangan memperlihatkan gejala-gejala pergerakan yang sama, maka hal itu juga akan terjadi jika dilakukan kajian secara keseluruhan. Analisis regresi masing-masing pasangan variabel tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Perhitungan Linieritas Y atas X₁ (P_{y1})

Hasil perhitungan data diperoleh koefisien arah regresi $b = 0,652$ sedangkan harga konstanta $a = 41,06$; sehingga persamaan regresi adalah $\hat{Y} = 41,06 + 0,652X_1$. Keberartian dan kelinieran pasangan variabel ini terlebih dahulu diuji melalui uji F regresi dan Uji F tuna cocok. Hasil pengujian linieritas Y atas X₁ (P_{y1}) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 12 Rekapitulasi Perhitungan Linieritas Regresi Y atas X_1
 $\hat{Y} = 41,06 + 0,652X_1$

Sumber Varian	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	113	1176091				
Regresi (a)	1	1129400,08	1129400,08			
Regresi (b/a)	1	26001,87	26001,87	139,50	3,94	6,90
Sisa	111	20689,05	186,39			
Tuna cocok	70	15016,79	214,53	1,55 ^{ns}	1,62	1,99
Galat	41	5672,27	138,35			

Keterangan:

Signifikansi ($F_{hitung} > F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

ns : non signifikansi ($F_{hitung} < F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tabel di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 41,06 + 0,652X_1$ mempunyai $F_{hitung} = 139,50 > F_{tabel} = 3,94$; pada $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi X_1 terhadap Y signifikan. Pada sisi lain F_{hitung} tuna cocok $1,55 < F_{tabel} = 1,99$; pada $\alpha = 0,01$. Hasil ini menegaskan bahwa persamaan regresi adalah linier. Dengan demikian persamaan regresi $\hat{Y} = 41,06 + 0,652X_1$ signifikan dan linier. Hasil ini menunjukkan setiap kenaikan disiplin kerja (X_1) sebesar satu satuan, akan diikuti kenaikan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,652. Secara umum kenaikan disiplin kerja sebesar 100% diikuti kenaikan kinerja pegawai sebesar 65,20%. Dengan kata lain bahwa setiap peningkatan satu skor variabel X_1

mengakibatkan peningkatan variabel Y sebesar 0,652 pada konstanta 41,06.

b. Perhitungan Linieritas Y atas X_2 (P_{y2})

Hasil perhitungan data diperoleh koefisien arah regresi $b = 0,651$ sedangkan harga konstanta $a = 37,18$; sehingga persamaan regresi adalah $\hat{Y} = 37,18 + 0,651X_2$. Keberartian dan kelinieran pasangan variabel ini terlebih dahulu diuji melalui uji F regresi dan Uji F tuna cocok. Hasil pengujian linieritas Y atas X_2 (P_{y2}) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13 Rekapitulasi Perhitungan Linieritas Regresi Y atas X_2
 $\hat{Y} = 37,18 + 0,651X_2$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	113	1176091				
Regresi (a)	1	1129400,08	1129400,08			
Regresi (b/a)	1	25079,32	25079,32			
Sisa	111	21611,60	19470	128,81	3,94	6,90
Tuna cocok	73	16009,88	219,31			
Galat	38	5601,72	147,41	1,49 ^{ns}	1,62	1,99

Keterangan:

Signifikansi ($F_{hitung} > F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

ns : non signifikansi ($F_{hitung} < F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tabel di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 37,18 + 0,651X_2$ mempunyai

$F_{hitung} = 128,81 > F_{tabel} = 3,94$; pada $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi X_2 terhadap Y signifikan. Pada sisi lain F_{hitung} tuna cocok $1,49 < F_{tabel} = 1,99$; pada $\alpha = 0,01$. Hasil ini menegaskan bahwa persamaan regresi adalah linier. Dengan demikian persamaan regresi $\hat{Y} = 37,18 + 0,651X_2$ signifikan dan linier. Hasil ini menunjukkan setiap kenaikan pengembangan karir (X_2) sebesar satu satuan, akan diikuti kenaikan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,651. Secara umum kenaikan pengembangan karir sebesar 100% diikuti kenaikan kinerja pegawai sebesar 65,10%. Dengan kata lain bahwa setiap peningkatan satu skor variabel X_2 mengakibatkan peningkatan variabel Y sebesar 0,651 pada konstanta 37,18.

c. Perhitungan Linieritas Y atas X_3 (P_{y3})

Hasil perhitungan data diperoleh koefisien arah regresi $b = 0,701$ sedangkan harga konstanta $a = 37,56$; sehingga persamaan regresi adalah $\hat{Y} = 37,56 + 0,701X_3$. Keberartian dan kelinieran pasangan variabel ini terlebih dahulu diuji melalui uji F regresi dan Uji F tuna cocok. Hasil pengujian linieritas Y atas X_3 (P_{y3}) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14 Rekapitulasi Perhitungan Linieritas Regresi Y atas X_3
 $\hat{Y} = 37,56 + 0,701X_3$

Sumber Varian	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	113	1176091				
Reg (a)	1	1129400,08	1129400,08			
Reg (a/b)	1	28734,70	28734,70			
Sisa	111	17956,22	161,77	177,63	3,94	6,90
Tuna cocok	73	13042,68	178,67			
Galat	38	4913,53	129,30	1,38 ^{ns}	1,62	1,99

Keterangan:

Signifikansi ($F_{hitung} > F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

ns : non signifikansi ($F_{hitung} < F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tabel di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 37,56 + 0,701X_3$ mempunyai $F_{hitung} = 177,63 > F_{tabel} = 3,94$; pada $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi X_3 terhadap Y signifikan. Pada sisi lain F_{hitung} tuna cocok $1,38 < F_{tabel} = 1,99$; pada $\alpha = 0,01$. Hasil ini menegaskan bahwa persamaan regresi adalah linier. Dengan demikian persamaan regresi $\hat{Y} = 37,56 + 0,701X_3$ signifikan dan linier. Hasil ini menunjukkan setiap kenaikan kepuasan kerja (X_3) sebesar satu satuan, akan diikuti kenaikan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,701. Secara umum kenaikan kepuasan kerja sebesar 100% diikuti kenaikan kinerja pegawai sebesar 70,10%. Dengan kata lain bahwa setiap peningkatan satu skor variabel

X_3 mengakibatkan peningkatan variabel Y sebesar 0,701 pada konstanta 37,56.

d. Perhitungan Linieritas X_3 atas X_1 (P_{31})

Hasil perhitungan data diperoleh koefisien arah regresi $b = 0,753$ sedangkan harga konstanta $a = 21,00$; sehingga persamaan regresi adalah $\hat{X}_3 = 21,00 + 0,753X_1$. Keberartian dan kelinieran pasangan variabel ini terlebih dahulu diuji melalui uji F regresi dan Uji F tuna cocok. Hasil pengujian linieritas X_3 atas X_1 (P_{31}) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15 Rekapitulasi Perhitungan Linieritas Regresi X_3 atas X_1
 $\hat{X}_3 = 21,00 + 0,753X_1$

Sumber Varian	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	113	955401				
Reg (a)	1	896853,88	896853,88			
Reg (a/b)	1	34730,68	34730,68			
Sisa	111	23816,43	214,56	161,87	3,94	6,90
Tuna cocok	70	19520,17	278,86			
Galat	41	4296,27	159,12	1,75 ^{ns}	1,62	1,99

Keterangan:

Signifikansi ($F_{hitung} > F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

ns : non signifikansi ($F_{hitung} < F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tabel di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{X}_3 = 21,00 + 0,753X_1$ mempunyai

$F_{hitung} = 161,87 > F_{tabel} = 3,94$; pada $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi X_1 terhadap X_3 signifikan. Pada sisi lain F_{hitung} tuna cocok $0,98 < F_{tabel} = 1,75$; pada $\alpha = 0,01$. Hasil ini menegaskan bahwa persamaan regresi adalah linier. Dengan demikian persamaan regresi dapat ditulis $\hat{X}_3 = 21,00 + 0,753X_1$ signifikan dan linier. Hasil ini menunjukkan setiap kenaikan disiplin kerja (X_1) sebesar satu satuan, akan diikuti kenaikan kepuasan kerja (X_3) sebesar 0,753. Secara umum kenaikan disiplin kerja sebesar 100% diikuti kenaikan kepuasan kerja sebesar 75,30%. Dengan kata lain bahwa setiap peningkatan satu skor variabel X_1 mengakibatkan peningkatan variabel X_3 sebesar 0,753 pada konstanta 21,00.

e. Perhitungan Linieritas X_3 atas X_2 (P_{32})

Hasil perhitungan data diperoleh koefisien arah regresi $b = 0,832$ sedangkan harga konstanta $a = 8,90$; sehingga persamaan regresi adalah $\hat{X}_3 = 8,90 + 0,832X_2$. Keberartian dan kelinieran pasangan variabel ini terlebih dahulu diuji melalui uji F regresi dan Uji F tuna cocok. Hasil pengujian linieritas X_3 atas X_2 (P_{32}) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 16 Rekapitulasi Perhitungan Linieritas Regresi X_3 atas X_1

$$\hat{X}_3 = 8,90 + 0,832X_2$$

Sumber Varian	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	113	955401				
Reg (a)	1	896853,88	896853,88			
Reg (a/b)	1	40894,69	40894,69			
Sisa	111	17652,42	159,03	257,15	3,94	6,90
Tuna cocok	73	18709,72	256,30			
Galat	38	5106,72	134,39	1,91 ^{ns}	1,62	1,99

Keterangan:

Signifikansi ($F_{hitung} > F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

ns : non signifikansi ($F_{hitung} < F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tabel di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{X}_3 = 8,90 + 0,832X_2$ mempunyai $F_{hitung} = 257,15 > F_{tabel} = 3,94$; pada $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi X_2 terhadap X_3 signifikan. Pada sisi lain F_{hitung} tuna cocok $1,91 < F_{tabel} = 1,99$; pada $\alpha = 0,01$. Hasil ini menegaskan bahwa persamaan regresi adalah linier. Dengan demikian maka persamaan regresi $\hat{X}_3 = 8,90 + 0,832X_2$ signifikan dan linier. Hasil ini menunjukkan setiap kenaikan pengembangan karir (X_2) sebesar satu satuan, akan diikuti kenaikan kepuasan kerja (X_3) sebesar 0,832. Secara umum kenaikan pengembangan karir sebesar 100% diikuti kenaikan kepuasan kerja sebesar 83,20%. Dengan kata lain bahwa setiap

peningkatan satu skor variabel X_2 mengakibatkan peningkatan variabel X_3 sebesar 0,832 pada konstanta 8,90.

f. Perhitungan Linieritas X_2 atas X_1 (P_{21})

Hasil perhitungan data diperoleh koefisien arah regresi $b = 0,704$ sedangkan harga konstanta $a = 32,73$; sehingga persamaan regresi adalah $\hat{X}_2 = 32,73 + 0,704X_1$. Keberartian dan kelinieran pasangan variabel ini terlebih dahulu diuji melalui uji F regresi dan Uji F tuna cocok. Hasil pengujian linieritas X_2 atas X_1 (P_{21}) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 17 Rekapitulasi Perhitungan Linieritas Regresi X_2 atas X_1

$$\hat{X}_2 = 32,73 + 0,704X_1$$

Sumber Varian	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	113	1109169				
Reg (a)	1	1050065,9	1050065,9			
Reg (a/b)	1	30362,64	30362,64			
Sisa	111	28740,44	258,92	117,27	3,94	6,90
Tuna cocok	70	13042,68	186,32			
Galat	41	4913,53	119,84	1,55 ^{ns}	1,62	1,99

Keterangan:

Signifikansi ($F_{hitung} > F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

ns : non signifikansi ($F_{hitung} < F_{tabel}$) pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$

dk : Derajat Kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata jumlah kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tabel di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{X}_2 = 32,73 + 0,704X_1$ mempunyai

$F_{hitung} = 117,27 > F_{tabel} = 3,94$; pada $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa persamaan regresi X_1 terhadap X_2 signifikan. Pada sisi lain F_{hitung} tuna cocok $1,55 < F_{tabel} = 1,99$; pada $\alpha = 0,01$. Hasil ini menegaskan bahwa persamaan regresi adalah linier. Dengan demikian maka persamaan regresi $\hat{X}_2 = 32,73 + 0,704X_1$ signifikan dan linier. Hasil ini menunjukkan setiap kenaikan disiplin kerja (X_1) sebesar satu satuan, akan diikuti kenaikan pengembangan karir (X_2) sebesar 0,704. Secara umum kenaikan disiplin kerja sebesar 100% diikuti kenaikan pengembangan karir sebesar 70,40%. Dengan kata lain bahwa setiap peningkatan satu skor variabel X_1 mengakibatkan peningkatan variabel X_2 sebesar 0,704 pada konstanta 32,73.

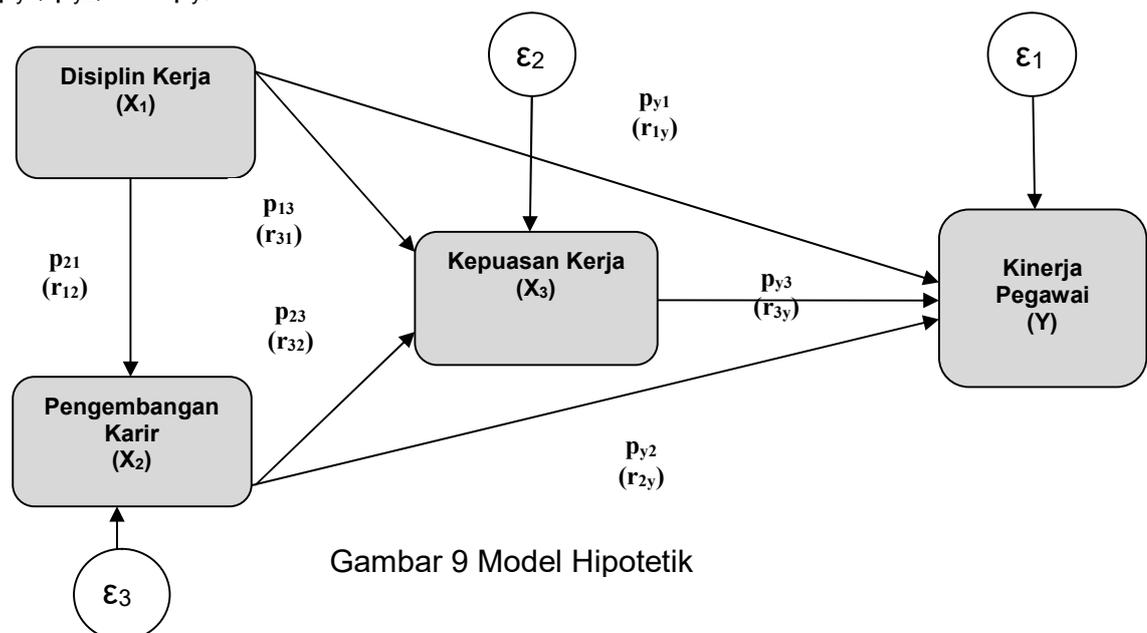
Tabel 18 Rangkuman Anava Uji Keberartian dan Kelinieran

No	Persamaan Regresi	n	F_{hitung}	F_{table} $\alpha = 0,05$	Keputusan
1	$X_1 \rightarrow Y$	113	139,50	6,90	Signifikan
	$X_1 \rightarrow Y$	113	1,55 ^{ns}	1,99	Linier
2	$X_2 \rightarrow Y$	113	128,81	6,90	Signifikan
	$X_2 \rightarrow Y$	113	1,49 ^{ns}	1,99	Linier
3	$X_3 \rightarrow Y$	113	177,63	6,90	Signifikan
	$X_3 \rightarrow Y$	113	1,38 ^{ns}	1,99	Linier
4	$X_1 \rightarrow X_3$	113	161,87	6,90	Signifikan
	$X_1 \rightarrow X_3$	113	1,75 ^{ns}	1,99	Linier
5	$X_2 \rightarrow X_3$	113	257,15	6,90	Signifikan
	$X_2 \rightarrow X_3$	113	1,91 ^{ns}	1,99	Linier
6	$X_1 \rightarrow X_2$	113	117,27	6,90	Signifikan
	$X_1 \rightarrow X_2$	113	1,55 ^{ns}	1,99	Linier

C. Pengujian Model

Pengujian kecocokan model diperlukan untuk menentukan apakah model hipotetik yang diajukan sudah sesuai (*fit*) atau konsisten dengan data empirik. Pengujian kecocokan model dilakukan dengan cara membandingkan matriks korelasi teoritis dengan matriks korelasi empirisnya. Jika kedua matriks tersebut identik atau sesuai, maka model hipotetik yang diajukan dapat disimpulkan diterima secara sempurna.

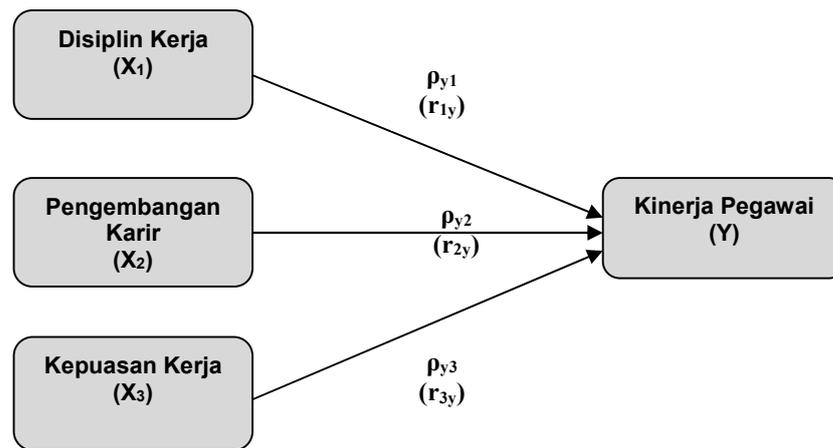
Model hipotetik yang akan diuji ditampilkan seperti pada Gambar 7 di bawah ini, yang diuraikan terdiri dari tiga substruktur, yaitu: Substruktur-1, Substruktur-2 dan Substruktur-3. Berdasarkan pada gambar tersebut, maka terdapat 6 (enam) buah koefisien korelasi sederhana antarvariabel, yaitu: r_{12} , r_{13} , r_{23} , r_{1y} , r_{2y} dan r_{3y} dan akan diperoleh nilai koefisien jalur ρ_{21} , ρ_{31} , ρ_{32} , ρ_{y1} , ρ_{y2} , dan ρ_{y3} .



Gambar 9 Model Hipotetik

1. Model Substruktur-1

Model hipotetik pada substruktur-1 ditampilkan pada gambar di bawah ini, sebagai berikut:



Gambar 10 Hubungan Kausal pada Substruktur-1

Hubungan kausal antarvariabel pada substruktur-1 terdiri dari sebuah variabel endogen, yaitu Y dan tiga variabel eksogen, yaitu X_1 , X_2 , dan X_3 . Matriks korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1 dapat dilihat pada Tabel di bawah.

Tabel 19 Matriks Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-1

Variabel	X_1	X_2	X_3	Y
X_1	1,000	0,717	0,770	0,746
X_2	0,717	1,000	0,836	0,733
X_3	0,770	0,836	1,000	0,784
Y	0,746	0,733	0,784	1,000

Keterangan: Seluruh nilai koefisien korelasi signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Sementara hasil perhitungan uji individu koefisien jalur pada Substruktur-1 dapat dituliskan seperti pada Tabel di bawah ini.

Tabel 20 Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur- 1

Jalur	Koefisien Jalur (ρ)	t_{hitung}	t_{tabel}	Hasil Uji
			$\alpha = 0,05$	
$X_1 \rightarrow Y$	0,317	3,617	1,99	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,179	2,763	1,99	Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$	0,390	3,508	1,99	Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20.0, maka diperoleh hasil untuk sub-struktur 1 sebagai berikut:

Tabel 21 Uji Kecocokan Model Sub-struktur 1

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.821 ^a	.674	.665	11.812	.674	75.223	3	109	.000

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN KERJA

Tampak pada tabel di atas bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,674, berarti bahwa 67,40%; variabilitas variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja, sehingga $(\epsilon_1) = 1 - R^2 = 1 - 0,674 = 0,326 = 0,326$.

Tabel 22 Anava substruktur-1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31483.883	3	10494.628	75.223	.000 ^b
	Residual	15207.037	109	139.514		
	Total	46690.920	112			

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

b. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN KERJA

Hasil analisis pada tabel Anava di atas diperoleh bahwa model 1, dengan $F_{hitung} = 75,223$; $db_1 = 1$; $db_2 = 109$; $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ atau H_0 ditolak, Dengan demikian variabel disiplin kerja (X_1), pengembangan karir (X_2), dan variabel kepuasan kerja (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Tabel 23 Koefisien Jalur Sub-struktur 1 berdasarkan hasil perhitungan SPSS

Coefficients ^a									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Partial	
1	(Constant)	28.516	5.010		5.692	.000			
	KEPUASAN KERJA	.349	.099	.390	3.508	.001	.784	.319	.192
	PENGEMBANGAN KARIR	.159	.090	.179	2.763	.001	.733	.166	.096
	DISIPLIN KERJA	.277	.077	.317	3.617	.000	.746	.327	.198

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

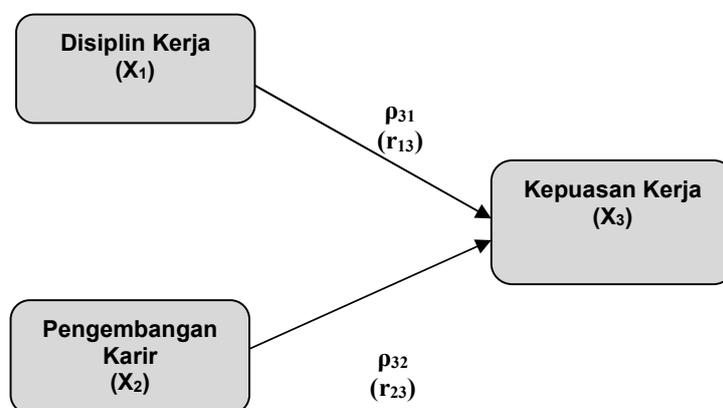
Berdasarkan hasil analisis SPSS versi 20.0 pada tabel di atas dengan metode Backward, diperoleh koefisien jalur ditunjukkan oleh kolom *Standardized Coefficients* (Beta).

Berdasarkan tabel *Coefficients* diperoleh berturut-turut:

- 1) P_{y1} sebesar 0,317; $t_{hitung} = 3,617$ dan $p\text{-value} = 0,000/2 = 0,000 < 0,05$ atau H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y).
- 2) P_{y2} sebesar 0,179; $t_{hitung} = 2,763$ dan $p\text{-value} = 0,001/2 = 0,0005 < 0,05$ atau H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh pengembangan karir (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y).
- 3) P_{y3} sebesar 0,390; $t_{hitung} = 3,508$ dan $p\text{-value} = 0,001/2 = 0,000 < 0,05$ atau H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

2. Model Substruktur-2

Model hipotetik pada substruktur-2 ditampilkan pada gambar di bawah ini, sebagai berikut:



Gambar 11 Hubungan Kausal pada Substruktur-2

Hubungan kausal antarvariabel pada Substruktur-2 terdiri dari sebuah variabel endogen, yaitu X_3 dan dua variabel eksogen, yaitu: X_1 dan X_2 . Matriks korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2 dapat dilihat pada Tabel di bawah:

Tabel 24 Matriks Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2

Variabel	X_1	X_2	X_3
X_1	1,000	0,717	0,770
X_2	0,717	1,000	0,836
X_3	0,770	0,836	1,000

Setelah diproses dengan fasilitas SPSS. 20 pada Substruktur-2, selanjutnya didapatkan masing-masing koefisien jalur. Hasil perhitungan uji individu koefisien jalur pada Substruktur- dapat dituliskan seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 25 Koefisien Korelasi Jalur dan Koefisien Jalur pada Sub-struktur 2

Jalur	Koefisien Jalur (ρ)	t_{hitung}	t_{tabel}	Hasil Uji
			$\alpha = 0,05$	
$X_1 \rightarrow X_3$	0,352	5,242	1,99	Signifikan
$X_2 \rightarrow X_3$	0,583	8,688	1,99	Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20.0, maka diperoleh hasil untuk sub-struktur 2 sebagai berikut:

Tabel 26 Uji Kecocokan model Sub-struktur 2

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.770 ^a	.593	.590	14.648	.593	161.867	1	111	.000
2	.836 ^a	.698	.696	12.611	.698	257.149	1	111	.000

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR, DISIPLIN KERJA

Tampak pada tabel di atas bahwa koefisien determinasi untuk model 1 (R^2) sebesar 0,593 dan model 2 (R^2) sebesar 0,698; sehingga error model 2 (ϵ_2) = $1 - R^2 = 1 - 0,593 = 0,302$.

Tabel 27 Tabel Anava Sub-struktur 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34730.683	1	34730.683	161.867	.000 ^b
	Residual	23816.432	111	214.562		
	Total	58547.115	112			
2	Regression	40894.693	2	40894.693	257.149	.000 ^b
	Residual	17652.422	110	159.031		
	Total	58547.115	112			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR

Hasil analisis pada tabel Anava di atas diperoleh bahwa model 1, dengan $F_{hitung} = 161,867$; $db_1 = 1$; $db_2 = 111$; $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ atau H_0 ditolak, begitu pula untuk model 2, dengan $F_{hitung} = 257,149$; $db_1 = 2$; $db_2 = 110$; $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ atau H_0 ditolak. Dengan demikian secara simultan baik model 1 maupun model 2, variabel disiplin kerja (X_1) dan

pengembangan karir (X_2) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (X_3) Sementara itu untuk koefisien jalur dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 28 Koefisien Jalur Sub-struktur 2 berdasarkan hasil perhitungan SPSS

Coefficients ^a									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Partial	
1	(Constant)	1.989	4.803		.414	.679			
	DISIPLIN KERJA	.344	.066	.352	5.242	.000	.770	.447	.245
	PENGEMBANGAN KARIR	.581	.067	.583	8.688	.000	.836	.638	.407

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Berdasarkan hasil analisis SPSS pada tabel di atas dengan metode Backward, diperoleh dua model yaitu model 1 dan model 2. Koefisien jalur ditunjukkan oleh kolom Beta (*Standardized Coefficients*). Dari tabel *Coefficients* pada model 2 diperoleh berturut-turut:

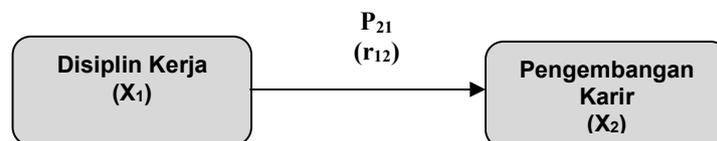
Berdasarkan tabel *Coefficients* pada model 2 diperoleh berturut-turut:

- 1) P_{31} sebesar 0,352; $t_{hitung} = 5,242$ dan $p\text{-value} = 0,000/2 = 0,000 < 0,05$ atau H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1) terhadap variabel kepuasan kerja (X_3).

2) P_{32} sebesar 0,583; $t_{hitung} = 8,688$ dan $p\text{-value} = 0,000/2 = 0,000 < 0,05$ atau H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh pengembangan karir (X_2) terhadap variabel kepuasan kerja (X_3).

3. Model Substruktur-3

Model hipotetik pada substruktur-3 ditampilkan pada gambar di bawah ini, sebagai berikut:



Gambar 12 Hubungan Kausal pada Substruktur-3

Hubungan kausal antarvariabel pada Substruktur-3 terdiri dari sebuah variabel endogen, yaitu X_2 dan variabel eksogen X_1 . Matriks korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-3 dapat dilihat pada Tabel di bawah ini

Tabel 29 Matriks Korelasi Antarvariabel pada Substruktur-3

Variabel	X_1	X_2
X_1	1,000	0,717
X_2	0,717	1,000

Setelah diproses dengan fasilitas SPSS. 20 pada Substruktur-3, selanjutnya didapatkan masing-masing koefisien jalur. Hasil perhitungan uji individu koefisien jalur pada Substruktur-3 dapat dituliskan seperti pada Tabel di bawah ini.

Tabel 30 Koefisien Jalur pada Substruktur-3

Jalur	Koefisien Jalur (ρ)	t_{hitung}	t_{tabel}	Hasil Uji
			$\alpha = 0,05$	
$X_1 \rightarrow X_2$	0,717	10,829	1,99	Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20.0, maka diperoleh hasil untuk sub-struktur-3 sebagai berikut:

Tabel 31 Uji Kecocokan model Sub-struktur-3

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.717 ^a	.514	.509	16.091	.514	117.265	1	111	.000

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA

Tampak pada tabel di atas bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,514, berarti 51,4%; variabilitas variabel pengembangan karir (X_2) dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja, sehingga error model (ϵ_1) = $1 - R^2 = 1 - 0,514 = 0,486$.

Tabel 32 Tabel Anava Sub-struktur 3

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30362.640	1	30362.640	117.265	.000 ^b
	Residual	28740.440	111	258.923		
	Total	59103.080	112			

a. Dependent Variable: PENGEMBANGAN KARIR

b. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA

Hasil analisis pada tabel Anava di atas diperoleh bahwa model 1, dengan $F_{hitung} = 117,256$; $db_1 = 1$; $db_2 = 111$; $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ atau

H_0 ditolak. Dengan demikian variabel disiplin kerja (X_1) berpengaruh terhadap pengembangan karir (X_2). Sementara itu untuk koefisien jalur dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

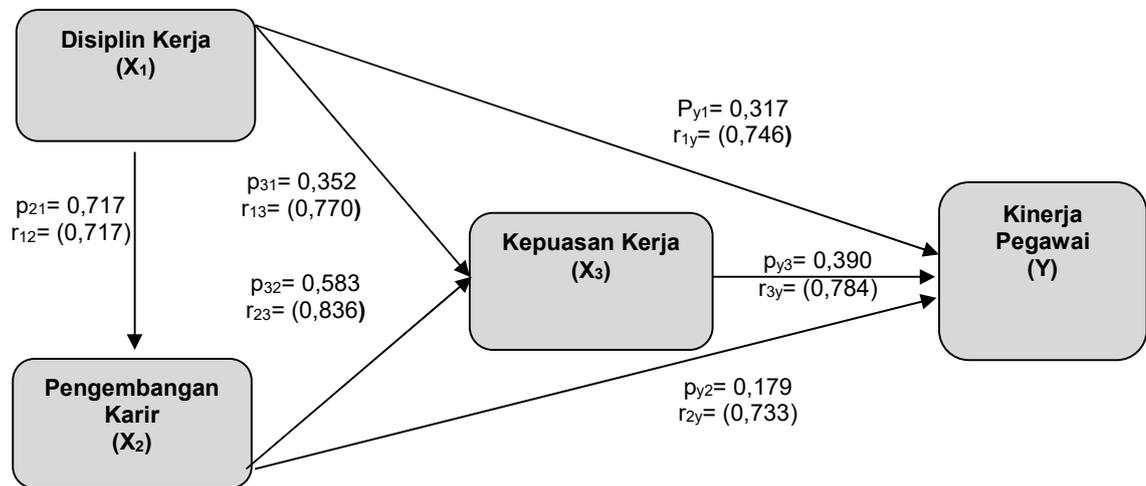
Tabel 33 Koefisien Jalur Sub-struktur-3 berdasarkan hasil perhitungan SPSS

Coefficients ^a									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Partial	
1	(Constant)	32.733	6.071		5.392	.000			
	DISIPLIN KERJA	.704	.065	.717	10.829	.000	.717	.717	.717

a. Dependent Variable: PENGEMBANGAN KARIR

Berdasarkan hasil analisis SPSS pada tabel di atas dengan metode Backward, diperoleh Koefisien jalur ditunjukkan oleh kolom Beta (*Standardized Coefficients*). Dari tabel Beta diperoleh: P_{21} sebesar 0,717; $t_{hitung} = 10,829$ dan $p\text{-value} = 0,000/2 = 0,000 < 0,05$ atau H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh disiplin kerja (X_1) terhadap variabel pengembangan karir (X_2).

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur pada Substruktur-1, 2, dan Substruktur-3 didapatkan nilai-nilai koefisien jalur yang memperlihatkan hubungan kausal dalam model struktural yang dianalisis sebagaimana diperlihatkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 13. Model Hubungan Struktural Antarvariabel

Keterangan:

0,317 : Koefisien Jalur X₁ terhadap Y (p_{y1})

(0,746) : Koefisien Korelasi Jalur X₁ terhadap Y (r_{1y})

0,179 : Koefisien Jalur X₂ terhadap Y (p_{y2})

(0,733) : Koefisien Korelasi Jalur X₂ terhadap Y (r_{2y})

0,390 : Koefisien Jalur X₃ terhadap Y (p_{y3})

(0,784) : Koefisien Korelasi Jalur X₃ terhadap Y (r_{3y})

0,352 : Koefisien Jalur X₁ terhadap X₃ (p_{31})

(0,770) : Koefisien Korelasi Jalur X₁ terhadap X₃ (r_{13})

0,583 : Koefisien Jalur X₂ terhadap X₃ (p_{32})

(0,836) : Koefisien Korelasi Jalur X_2 terhadap X_3 (r_{23})

0,717 : Koefisien Jalur X_1 terhadap X_2 (p_{21})

(0,717) : Koefisien Korelasi Jalur X_1 terhadap X_2 (r_{12})

Nilai-nilai koefisien jalur yang ditunjukkan oleh gambar di atas ternyata semuanya signifikan. Dengan demikian, maka model struktural tidak perlu dilakukan modifikasi dan model jalur yang telah berhasil dibangun tersebut telah memenuhi standar pengujian untuk dinyatakan sebagai model yang baik dan sesuai dalam menjelaskan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Penguatan Riset Dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi, berdasarkan variabel-variabel disiplin kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja.

Untuk menguji model yang telah dibuat secara teoretis dengan data empiris, dilakukan dengan uji hipotesis:

H_0 : $R_m = R_e$ (matriks korelasi teoretis = matriks korelasi empiris)

H_1 : $R_m \neq R_e$ (matriks korelasi teoretis \neq matriks korelasi empiris)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ ($0,000 < 0,384$)¹ sehingga H_0 diterima, dengan demikian matriks korelasi teoretis sama dengan matriks korelasi empiris, dengan kata lain bahwa model yang diusulkan dalam penelitian cocok (*fit*) dengan model empiris.

¹Perhitungan terdapat pada Lampiran

D. Pengujian Hipotesis

Hasil penghitungan koefisien jalur digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan untuk mengukur pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Pengambilan kesimpulan hipotesis dilakukan melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Untuk membuktikan bahwa disiplin kerja (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai (Y) Direktorat Jenderal Penguatan Riset Dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi, dilakukan melalui uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0: \beta_{y1} \leq 0$: Disiplin kerja tidak berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

$H_1: \beta_{y1} > 0$: Disiplin kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Kriteria H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai koefisien jalur disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (β_{y1}) sebesar 0,317 dengan $t_{hitung} = 3,617$ dan pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,96$; karena nilai $t_{hitung} (3,617) > t_{tabel} (1,96)$,

maka H_0 ditolak yang berarti H_1 diterima, koefisien jalur adalah signifikan. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa disiplin kerja pegawai Ditjen Risbang (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti Republik Indonesia (Y) diterima.

2. Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Untuk membuktikan bahwa pengembangan karir (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai (Y) Direktorat Jenderal Penguatan Riset Dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi, dilakukan melalui uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0: \beta_{y2} \leq 0$: Pengembangan karir tidak berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

$H_1: \beta_{y2} > 0$: Pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Kriteria H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai koefisien jalur pengembangan karir terhadap kinerja pegawai (β_{y2}) sebesar 0,179 dengan $t_{hitung} = 2,763$ dan pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,96$; karena nilai $t_{hitung} (2,763) > t_{tabel} (1,96)$, maka H_0 ditolak yang berarti H_1 di terima, koefisien jalur adalah signifikan. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa pengembangan karir pegawai Ditjen Risbang (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti Republik Indonesia (Y) diterima.

3. Kepuasan Kerja (X_3) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Untuk membuktikan bahwa kepuasan kerja (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai (Y) Direktorat Jenderal Penguatan Riset Dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi, dilakukan melalui uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0: \beta_{y3} \leq 0$: Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

$H_1: \beta_{y3} > 0$: Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Kriteria H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (β_{y3}) sebesar 0,390 dengan $t_{hitung} = 3,508$ dan pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,96$; karena nilai $t_{hitung} (3,508) > t_{tabel} (1,96)$, maka H_0 ditolak yang berarti H_1 diterima, koefisiensi jalur adalah signifikan. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa kepuasan kerja pegawai Ditjen Risbang (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti Republik Indonesia (Y) diterima.

4. Disiplin Kerja (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Untuk membuktikan bahwa disiplin kerja (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_3) Direktorat Jenderal Penguatan Riset

Dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi, dilakukan melalui uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0: \beta_{31} \leq 0$: Disiplin kerja tidak berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

$H_1: \beta_{31} > 0$: Disiplin kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Kriteria H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai koefisien jalur disiplin kerja terhadap kepuasan kerja (β_{31}) sebesar 0,352 dengan $t_{hitung} = 5,242$ dan pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,96$; karena nilai $t_{hitung} (5,242) > t_{tabel} (1,96)$, maka H_0 ditolak yang berarti H_1 diterima, koefisiensi jalur adalah signifikan. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa disiplin kerja pegawai Ditjen Risbang (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti Republik Indonesia (X_3) diterima.

5. Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Untuk membuktikan bahwa pengembangan karir (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_3) Direktorat Jenderal Penguatan Riset Dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi, dilakukan melalui uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0: \beta_{32} \leq 0$: Pengembangan karir tidak berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

$H_1: \beta_{32} > 0$: Pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Kriteria H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai koefisien jalur pengembangan karir terhadap kepuasan kerja (β_{32}) sebesar 0,583 dengan $t_{hitung} = 8,688$ dan pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,96$; karena nilai $t_{hitung} (8,688) > t_{tabel} (1,96)$, maka H_0 ditolak yang berarti H_1 ditrima, koefisiensi jalur adalah signifikan. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa pengembangan karir pegawai Ditjen Risbang (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti Republik Indonesia (X_3) diterima.

6. Disiplin Kerja (X_1) berpengaruh langsung terhadap Pengembangan Karir (X_2)

Untuk membuktikan bahwa disiplin kerja (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir (X_2) Direktorat Jenderal Penguatan Riset Dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi, dilakukan melalui uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0: \beta_{21} \leq 0$: Disiplin kerja tidak berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir.

$H_1: \beta_{21} > 0$: Disiplin kerja berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir.

Kriteria H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai koefisien disiplin kerja terhadap pengembangan karir (p_{21}) sebesar 0,717 dengan $t_{hitung} = 10,829$ dan pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,96$; karena nilai $t_{hitung} (10,829) > t_{tabel} (1,96)$, maka H_0 ditolak yang berarti H_1 diterima, koefisiensi jalur adalah signifikan. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa disiplin kerja pegawai Ditjen Risbang (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti Republik Indonesia (X_2) diterima.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis jalur menunjukkan bahwa hipotesis-hipotesis yang diajukan dapat diterima, yang artinya semua jalur mempunyai pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung secara positif dan signifikan antara variabel bebas dan variabel tergantung. Oleh karena itu berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan metode regresi berganda, secara berturut-turut dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung Positif Disiplin Kerja (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,317. Untuk menentukan bahwa pengaruh tersebut adalah signifikan atau tidak, maka dapat ditentukan melalui perhitungan uji "t". Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel disiplin kerja dinyatakan berpengaruh langsung positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,317 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,617 dan t_{tabel} (0,05;113) sebesar 1,96 atau $t_{hitung} (3,617) > t_{tabel} (1,96)$; sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Disiplin merupakan bentuk ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Ketaatan ini dapat diwujudkan dalam bentuk sikap, tingkah laku, maupun perbuatan yang sesuai dengan peraturan tersebut.

Menurut Byars–Rue bahwa *discipline is action taken against an employee who has violated an organizational rule or whose performance has deteriorated to the point where corrective action is needed*². Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa disiplin adalah tindakan yang diambil terhadap pegawai yang telah melanggar sebuah aturan organisasi atau tindakan terhadap prestasi yang telah menurun ke titik di mana perbaikan tindakan dibutuhkan.

²Byars–Rue, *Human Resource Management, Seventh Edition*, (New York: McGraw–Hill Companies, 2004), h. 393

Penelitian yang dilakukan oleh Caroline Achieng Juma, bahwa dengan menegakkan disiplin dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja sebagaimana yang diungkapkannya sebagai berikut:

The study concluded that employee reprimand, code of conduct, employee rules and regulations and employee disciplinary procedures positively influenced employee performance at Mukurwe-ini wakulima dairy.³

Kutipan di atas tersebut dapat dimaknai bahwa teguran karyawan, kode etik, peraturan dan peraturan karyawan dan prosedur disiplin karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki kesamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Caroline Achieng Juma, bahwa dengan penegakkan disiplin melalui teguran ternyata dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Disiplin sangat penting untuk perkembangan organisasi, terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok, di samping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kurangnya pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada merupakan penyebab

³Caroline Achieng Juma, "Influence Of Progressive Discipline On Employee Performance In Kenya: A Case Of Mukurwe-Ini Wakulima Dairy Ltd" *Journal of Management Vol. 2 (105), pp 1549 – 1594, Nov 1, 2015*

terbanyak tindakan indisipliner. Tindakan disipliner sebaiknya dilakukan, apabila upaya pendidikan yang diberikan telah gagal. Oleh sebab itu, setiap individu diizinkan untuk melakukan kesalahan dan harus belajar dari kesalahan tersebut. Tindakan indisipliner sebaiknya dilaksanakan dengan cara yang bijaksana sesuai dengan prinsip dan prosedur yang berlaku menurut tingkat pelanggaran dan klasifikasinya. Hal ini diperkuat oleh pendapat Alexander bahwa *discipline is used when alternative approaches would be far more appropriate*⁴. (disiplin digunakan ketika pendekatan alternatif akan jauh lebih tepat), maksud kutipan tersebut menekankan bahwa pegawai akan melaksanakan tugasnya dengan baik bila diterapkan disiplin secara tepat dan adil.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan pegawai agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa pegawai terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

⁴Mark Alexander, *Employee Performance and Discipline Problems: A New Approach*, (Canada: Industrial Relations Centre Printed and bound, 2009), h. 2

Penelitian yang dilakukan oleh Victor Obule Ebuara⁵ bahwa pengaruh disiplin dan sikap staf terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen di perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin dan kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut penulis merekomendasikan antara lain bahwa disiplin merupakan kebutuhan akan lingkungan pengajaran yang memungkinkan untuk diciptakan. Sehingga akan terlihat bawa tercapainya tujuan akhir yaitu kepuasan kerja dan kinerja, akibat tingkat disiplin yang dilakukan oleh para dosen perguruan tinggi tersebut.

Luthan menyatakan bahwa *In behavioral management, discipline should attempt to be a learning experience, never purely a coercive experience to prove mastery or control over others*⁶. Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa dengan disiplin melalui pengalaman belajar, maka diharapkan tujuan organisasi yang diharapkan dapat diwujudkan, karena seseorang yang disiplin akan mematuhi peraturan yang ditetapkan organisasi. Apabila dikaitkan disiplin kerja dengan kinerja pegawai, maka pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi dengan cara mematuhi semua peraturan yang berlaku dalam organisasi dan bersedia menerima sanksi bila melanggarnya, akan mudah untuk mencapai kinerja yang

⁵Victor Obule Ebuara, "Influence of Staff Discipline and Attitude to Work on Job Satisfaction Lecturers in Tertiary Institutions in Cross River State", *Public Policy and Administration Research* ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972 (Online), Vol. 2, No. 3, 2012

⁶Fred Luthans, *Organizational Behavior*. 12th Edition, (New York: McGraw-Hill, Inc., 2009), h. 389

diharapkan oleh organisasi, mengingat pegawai tersebut akan menjalankan semua tugas dengan segala kemampuan yang dimilikinya.

2. Pengaruh Langsung Positif Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,179. Untuk menentukan bahwa pengaruh tersebut adalah signifikan atau tidak, maka dapat ditentukan melalui perhitungan uji "t". Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel pengembangan karir dinyatakan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,179 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,763 dan t_{tabel} (0,05;113) sebesar 1,96 atau t_{hitung} (2,763) $>$ t_{tabel} (1,96); sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil temuan ini menegaskan bahwa pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus

dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seorang pegawai untuk menempuh jalur karir tertentu, sehingga rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pegawai harus disertai oleh suatu tujuan karir yang jelas.

Mihai Jigău mengungkapkan bahwa

career development is a lifelong process, a succession of choices; these changes concerning choices and the focus of professional interest are generated by the changes that appear both at the personal level (due to education, training, experience, access to new information), as well as work environment (economic, social, technological progress⁷.

Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa pengembangan karier adalah proses seumur hidup, di mana perubahan yang muncul baik ditingkat personal atau individu (karena pendidikan, pelatihan, pengalaman, akses ke informasi baru), serta pengaruh lingkungan (ekonomi, sosial, kemajuan teknologi). Dengan kata lain bahwa seorang pegawai akan dapat meningkatkan karirnya melalui usaha individu dan pengaruh lingkungan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hameed dan Aamer Waheed bahwa:

The paper presents the importance of the employee developmental activities, importance of investment in a human capital, and challenges in employee development. The further discussion develops a proposed model which explains the relationship between

⁷Mihai Jigău, *Career Counselling Compendium of Methods and Techniques*, (Bucharest: AFIR, 2007), h. 19.

*employee development variables and employee performance variable.*⁸

Kutipan di atas menekankan bahwa pengembangan pegawai merupakan investasi dimana mengembangkan model yang diusulkan mengenai pengaruh antara variabel pengembangan pegawai dan variabel kinerja pegawai. Dengan kata lain bahwa dengan mengembangkan karir pegawai, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Perbandingan hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan hasil yang dilakukan oleh peneliti Abdul Hameed dan Aamer Waheed, memiliki kesamaan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan melalui perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan.

Menurut Mathis dan Jackson bahwa⁹:

These programs often contribute to higher employee retention rates because the employees' new knowledge and capabilities can aid the employer. Also, through formal career planning efforts, employees discuss with their managers career opportunities within the

⁸Abdul Hameed dan Aamer Waheed. "Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework". *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 13 Special Issue - July 2011.

⁹Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resource Management in Organization*, 13th Edition. (New York: South-Western Cengage Learning, 2011), h. 167

organization and career development activities that will help them to grow.

Kutipan di atas menegaskan bahwa program pengembangan karir berkontribusi pada tingkat retensi pegawai yang lebih tinggi karena pengetahuan dan kemampuan baru pegawai dapat membantu pengusaha, melalui upaya perencanaan karir formal, sehingga kesempatan karir dalam organisasi dan kegiatan pengembangan karir dapat membantunya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Neelam Tahir dan Israr Khan Yousafzai menyimpulkan bahwa¹⁰:

This paper main objective was to investigate whether training and development has impact on employees' performance and productivity. There were two variable training and development (Independent) and employees' performance and productivity (Dependant). The goal was to see whether training and development has an impact on employee performance and productivity.

Hasil penelitian di atas menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan berdampak pada kinerja dan produktivitas pegawai, di mana terdapat dua variabel pelatihan dan pengembangan (*Independent*) dan Kinerja dan produktivitas pegawai (*Dependent*). Tujuannya adalah untuk melihat apakah pelatihan dan pengembangan berdampak pada kinerja dan produktivitas pegawai.

¹⁰Neelam Tahir, Israr Khan Yousafzai, "The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* April 2014, Vol. 4, No. 4 ISSN: 2222-6990

Mathis dan Jackson menyatakan *for individuals to successfully manage their own careers, they should be able to perform several activities. Three key ones are as follows: (1) Self-assessment, (2) Feedback on reality, and (3) Setting of career goals*¹¹. Kutipan tersebut memberikan gambaran bahwa untuk seorang pegawai yang ingin sukses karirnya, ada beberapa kegiatan diri yang harus dilakukan yaitu penilaian diri, umpan balik dan menetapkan tujuan karir.

Menurut Zunker "*Career development is both a continuous and discontinuous process that requires clients to learn, adapt, make changes, and develop all life roles*"¹². (Pengembangan karir merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dan terputus-putus yang membutuhkan klien untuk belajar, beradaptasi, membuat perubahan, dan mengembangkan semua peran kehidupan), kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa pengembangan karir membutuhkan suatu usaha melalui proses pembelajaran yang kontinyu agar adanya perubahan pengetahuan dan keterampilan yang mendukung pada kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas kesehariannya. Apabila dikaitkan pengembangan karir dengan kinerja pegawai, maka pegawai akan mudah mewujudkan cita-cita organisasi dengan kinerja yang tinggi, karena didukung oleh peningkatan kemampuan melalui pengembangan karir.

¹¹Mathis, Jackson, *op.cit.* h. 296

¹²Zunker, V. G., *Career Counseling: A holistic Approach, 7th edition*, (Belmont CA: Thomson Brooks-Cole, 2006), h. 88.

3. Pengaruh Langsung Positif Kepuasan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,390. Untuk menentukan bahwa pengaruh tersebut adalah signifikan atau tidak, maka dapat ditentukan melalui perhitungan uji "t". Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel kepuasan kerja dinyatakan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,390 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,508 dan t_{tabel} (0,05;113) sebesar 1,96 atau t_{hitung} (3,508) $>$ t_{tabel} (1,96); sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan komponen yang dapat menentukan syarat utama dalam keberhasilan suatu perusahaan. Kepuasan kerja menunjukkan sikap pegawai terhadap keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Gibson bahwa

*Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perceptions of their jobs, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies, and procedures, work group affiliation, working conditions, and fringe benefits*¹³. (Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Ini berasal dari persepsi mereka terhadap pekerjaan mereka, berdasarkan faktor lingkungan kerja, seperti gaya, kebijakan, dan prosedur supervisor, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan pegawai baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan pegawai rendah

Penelitian yang dilakukan oleh Alf Crossman

*The results indicate that job satisfaction is not independent in all job facets and that satisfaction with one facet might lead to satisfaction with another. Female employees were found to be less satisfied with all facets except pay. Those with lower educational qualifications were least satisfied. Self-reported job performance was found to increase with tenure*¹⁴.

¹³Mathis and Jackson, *op.cit*, h. 9

¹⁴Alf Crossman, "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff" *Journal of Managerial Psychology* Vol. 18 No. 4, 2003 pp. 368-376 q MCB UP Limited 0268-3946.

Kepuasan kerja tidak independen dalam semua aspek pekerjaan dan kepuasan dengan satu segi dapat menyebabkan kepuasan pada orang lain. Pegawai wanita ternyata kurang puas dengan semua aspek kecuali gaji. Mereka yang memiliki kualifikasi pendidikan rendah paling tidak puas. Kinerja yang dilaporkan sendiri terbukti meningkat seiring dengan masa jabatan. Penelitian ini lebih menenkankan bahwa tingkat kepuasan kerja sangat didominasi oleh peroleh gaji sebagai dasar seseorang puas atau tidak puas.

Hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti Alf Crossman, memiliki kesamaan dimana kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja, di mana kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak variabel, yang dominan bahwa kepuasan kerja masih berkaitan dengan apa yang diperoleh pegawai setelah bekerja yaitu gaji (*salary*).

4. Pengaruh Langsung Positif Disiplin Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,352. Untuk menentukan bahwa pengaruh tersebut adalah signifikan atau tidak, maka dapat ditentukan melalui perhitungan uji "t". Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel disiplin kerja dinyatakan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian pula sebaliknya bila $t_{hitung} <$

t_{tabel} maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,352 dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,242 dan t_{tabel} (0,05;113) sebesar 1,96 atau $t_{hitung} (5,242) > t_{tabel} (1,96)$; sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh sikap dan perilaku pegawai untuk patuh, taat dan menghormati serta menghargai ketentuan yang berlaku baik yang tertulis ataupun tidak tertulis serta sanggup menerima sanksi dari pelanggaran yang dilakukannya. Disiplin merupakan satu hal yang sangat penting dalam rangka menciptakan pegawai yang bermutu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya demi pencapaian tujuan organisasi, dengan disiplin, maka akan terwujud suatu sikap yang mencerminkan ketaatan terhadap setiap peraturan yang ada.

Menurut Williams

There are many systems available for disciplining employees. One system, called progressive discipline, is very popular in the union context. It requires the employer to progress through each step before proceeding to the next¹⁵.

Kutipan tersebut menegaskan bahwa ada banyak sistem yang tersedia untuk mendisiplinkan pegawai, salah satu sistem disebut disiplin

¹⁵Anne H. Williams, *How to Discipline & Document Employee Behavior*, (Tennessee: M. Lee Smith Publishers Llc, 2002), h. 5

progresif, dimana dibutuhkan pegawai untuk memperoleh kemajuan melalui setiap langkah sebelum tindakan ke berikutnya. Dengan kata lain bahwa disiplin merupakan suatu langkah atau tindakan untuk meningkatkan tujuan terutama kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Francis Green and Thomas E. Weisskopf sebagai berikut¹⁶:

We test for the presence of a "worker discipline effect," wherein macroeconomic conditions influence worker effort, and we examine inter-industry variation in its strength. An employment function analysis is first used to find evidence of a worker discipline effect in the majority of U.S. 3-digit manufacturing industries. A factor analysis of industry firm and labor market characteristics is then used to identify several underlying factors by which industries can be distinguished. We find that the strength of the worker discipline effect is positively and significantly correlated with the degree to which industries have "secondary" characteristics.

Kutipan tersebut menekankan bahwa adanya efek (pengaruh) disiplin pekerja dimana kondisi makroekonomi mempengaruhi usaha pekerja. Analisis fungsi ketenagakerjaan pertama kali digunakan untuk menemukan bukti dari efek disiplin pekerja di industri manufaktur. Analisis faktor perusahaan industri dan karakteristik pasar kerja kemudian digunakan untuk mengidentifikasi beberapa faktor yang mendasari perbedaan industri. Hasil penelitian menemukan bahwa kekuatan efek disiplin pekerja berkorelasi positif dan signifikan dengan derajat Industri yang memiliki

¹⁶Francis Green and Thomas E. Weisskopf, "The worker discipline effect: a disaggregative analysis", *The MIT Press is Collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to The Review of Economics and Statistics*, Vol. 72, No. 2 (May, 1990), pp. 241-249.

karakteristik "sekunder". Dengan kata lain bahwa pengaruh disiplin kerja sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi.

Disiplin kerja pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kyai Demak bahwa

The purpose of this research is to analyze influence of employee discipline and attitude towards employee job satisfaction and to identify which factors that have the most significant influence to the employee job satisfaction.

The finding revealed that both employee discipline and employee attitude have significant effect to the job satisfaction.¹⁷

Kutipan di atas mengungkapkan bahwa baik disiplin pegawai maupun sikap kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian penulis memiliki kesamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kyai Demak bahwa disiplin dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai.

Menurut Schermerhorn bahwa *job satisfaction is the degree to which individuals feel positively or negatively about their jobs.* (kepuasan kerja adalah tingkat dimana individu merasa positif atau negatif terhadap pekerjaan mereka), kutipan tersebut maksudnya adalah pegawai yang

¹⁷Kyai Demak, "Employee Discipline and Attitude to Job Satisfaction in Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa". *Jurnal EMBA Vol.2 No.3 September 2014, Hal. 298-306*

memiliki disiplin tinggi dari proses belajar akan mudah untuk meningkatkan kepuasan kerja. Apabila disiplin kerja dikaitkan dengan kepuasan, maka peningkatan kepuasan kerja pegawai akan mudah ditingkatkan, karena pegawai sudah mengetahui dan mentaati semua peraturan yang berlaku dalam organisasi.

5. Pengaruh Langsung Positif Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (X_3)

Hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,583. Untuk menentukan bahwa pengaruh tersebut adalah signifikan atau tidak, maka dapat ditentukan melalui perhitungan uji "t". Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel pengembangan karir dinyatakan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian pula sebaliknya bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,583 dengan nilai t_{hitung} sebesar 8,688 dan t_{tabel} (0,05;113) sebesar 1,96 atau t_{hitung} (8,688) > t_{tabel} (1,96); sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil temuan ini menegaskan bahwa pengembangan karir bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, keterampilan dan kinerjanya dalam

pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. Hal ini senada seperti yang dikemukakan oleh Rivai bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan¹⁸. Menurut Mangkunegara bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum¹⁹.

Pengembangan karir merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar. Pengembangan karir saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, yaitu meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tser-Yieth Chen

This study examines the effects of career development programs on R&D personnel, and the results show that a higher level of satisfaction with such programs produces correspondingly higher levels of quality of working life, job satisfaction, professional development and productivity. We argue that professional development is a mediator of both job satisfaction and productivity, and that as R&D personnel achieve higher levels of job satisfaction, their motivation towards engaging in such professional development

¹⁸Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada. 2008), h. 274

¹⁹AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), h. 77

*becomes greater, leading to a substantial increase in their productivity levels. We also find that development programs which are more career-challenge oriented have a greater impact on the quality of working life, job satisfaction, professional development and productivity*²⁰.

Penelitian ini mengkaji dampak program pengembangan karir pada Litbang Personel, dan hasilnya menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Program pengembangan karir menghasilkan tingkat kualitas kerja yang lebih tinggi, kepuasan kerja meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan mediator dari kedua kepuasan kerja, dapat mencapai tingkat pekerjaan yang lebih tinggi, hal ini menyebabkan peningkatan tingkat kepuasan kerja secara substansial. Penelitian ini juga menemukan bahwa program pengembangan karir yang lebih berorientasi pada tantangan karir berdampak yang lebih besar pada kualitas hidup kerja, dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan penulis memiliki kesamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tser-Yieth Chen bahwa pengembangan karir dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai.

Prinsip pengembangan karir pada dasarnya adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja pegawai. Dalam pengembangan karir terdapat adanya program pengembangan yaitu suatu jenis rencana yang

²⁰Tser-Yieth Chen, "The Effects of Career Development Programs on R&D Personnel in Taiwan", *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Published by Sage Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi; Volume 44(3): 318–341. [1038-4111] DOI: 10.1177/1038411106069415.

konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya. Agar pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan.

Menurut Zunker

Career development is viewed as a lifelong process that is very inclusive. One major concept of developmental theories suggests that individuals make changes during developmental stages and adapt to changing life roles²¹.

Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa pengembangan karir dipandang sebagai proses seumur hidup yang sangat inklusif. satu konsep besar teori perkembangan menunjukkan bahwa individu melakukan perubahan selama tahap perkembangan dan beradaptasi dengan perubahan peran hidup. Dengan kata lain bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan kemampuan kerja pegawai sehingga dapat pula meningkatkan kepuasan kerjanya. Apabila pengembangan karir dikaitkan dengan kepuasan kerja, maka pencapaian kepuasan kerja akan terealisasi, mengingat pegawai sudah memiliki kemampuan dan keterampilan melalui program pengembangan karir dalam bentuk diklat.

6. Pengaruh Langsung Positif Disiplin Kerja (X_1) terhadap Pengembangan Karir (X_2)

Hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh disiplin kerja terhadap pengembangan karir, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,717. Untuk

²¹Zunker, *op.cit.* h. 52.

menentukan bahwa pengaruh tersebut adalah signifikan atau tidak, maka dapat ditentukan melalui perhitungan uji “t”. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel disiplin kerja dinyatakan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, demikian pula sebaliknya bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap pengembangan karir. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,717 dengan nilai t_{hitung} sebesar 10,829 dan t_{tabel} (0,05;113) sebesar 1,96 atau t_{hitung} (10,829) $>$ t_{tabel} (1,96); sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir.

Hasil temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja berarti kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadarannya sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi, disiplin kerja juga merupakan salah satu syarat pegawai untuk memenuhi standar kerja dan perilaku kerja, termasuk mempertahankan kehadiran pegawai sesuai standar waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Torrington

*Discipline is regulation of human activity to produce a controlled performance. It ranges from the guard's control of a rabble to the accomplishment of lone individuals producing spectacular performance through self-discipline in the control of their own talents and resources*²².

²²Dereek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, *Human Resources Management* (New York: Prentice Hall Seventh Edition Published, 2008), h. 623.

Kutipan di atas dapat dimaknai bahwa disiplin adalah pengaturan aktivitas manusia untuk menghasilkan kinerja yang terkendali, yang berarti perjalanan organisasi akan baik, bila disiplin yang berlaku dalam organisasi dipatuhi oleh pada anggota organisasi, untuk memperoleh hasil disiplin tinggi seperti yang diharapkan, maka seorang pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman ataupun aturan-aturan tertentu sebagai landasan pelaksanaan disiplin itu sendiri. Hal ini diperkuat oleh Drucker yang menyatakan bahwa

A manager who understands the discipline of management will still be an effective-and may even be a first-rate-manager with no more than minimum competence in managerial skills and tools. A man who knows only the skills and techniques, without understanding the fundamentals of management, is not a manager; he is, at best, a technician²³.

Menurut Drucker seorang pemimpin yang memahami disiplin akan tetap efektif - dan bahkan mungkin menjadi manajer tingkat pertama yang tidak memiliki kompetensi minimum dalam keterampilan dan alat manajerial. Seorang pria yang hanya mengetahui keterampilan dan teknik, tanpa memahami dasar-dasar manajemen, bukanlah seorang pemimpin; dia adalah teknisi terbaik. Dengan demikian keberhasilan penerapan disiplin kerja tidak lepas dari peran seorang pemimpin, artinya pemimpin dapat mengawasi secara langsung penerapan disiplin melalui peraturan organisasi.

²³Peter F. Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, (New York: Truman Talley Books, 2006), h. 18

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara

*The results of this study show them that Work Discipline has positive effect on Organizational Commitment. Work Motivation has positive effect on Organizational Commitment. Job satisfaction has positive influence on Organizational Commitment. Work discipline, work motivation and job satisfaction has positive influence on Organizational Commitment.*²⁴

Hasil penelitian yang dilakukan penulis memiliki kesamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara bahwa disiplin kerja dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai.

Berdasarkan hasil pembahasan ditemukan fenomena baru tentang pengembangan karir yang ada di Ditjen Risbang Kemenristekdikti bahwa dengan dilakukannya pengembangan karir secara terencana maka telah terjadi peningkatan sumber daya manusia dengan cara pegawai melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, karena pegawai berharap dengan perencanaan karir yang matang dapat dimasukkan ke dalam program pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Ditjen Risbang Kemenristekdikti. Dengan kata lain novelty yang terjadi adalah adanya peningkatan pengembangan sumber daya manusia (pegawai) dalam meningkatkan kinerja.

²⁴Anwar Prabu Mangkunegara, "Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)". *Universal Journal of Management* 3(8): 318-328, 2015.