

**PENGARUH KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR  
DAN DUKUNGAN REKAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN  
KARYAWAN (STUDI KASUS DI PT. TAMAN WISATA CANDI  
BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh:**

**Anarkhi Dianastuty**

**NIM. 13808141007**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

**2017**

**PENGARUH KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR  
DAN DUKUNGAN REKAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN  
KARYAWAN (STUDI KASUS DI PT. TAMAN WISATA CANDI  
BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO)**

Skripsi

Oleh:

Anarkhi Dianastuty

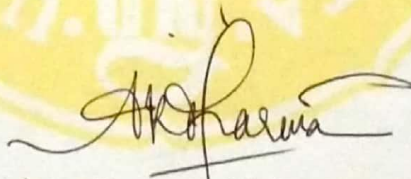
NIM. 13808141007

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diujikan dan dipertahankan  
di depan Dewan Penguji Tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas  
Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.

Yogyakarta, 7 Desember 2017

Disetujui,

Dosen Pembimbing,



Arum Darmawati, MM

NIP. 19800405 200501 2 002

## PENGESAHAN

Skripsi dengan judul

**PENGARUH KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR  
DAN DUKUNGAN REKAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN  
KARYAWAN (STUDI KASUS DI PT. TAMAN WISATA CANDI  
BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO)**

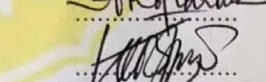
Oleh:

Anarkhi Dianastuty

NIM. 13808141007

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tugas Akhir Skripsi Jurusan  
Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta pada tanggal 15  
Desember 2017 dan dinyatakan telah lulus.

### DEWAN PENGUJI

| Nama                          | Jabatan            | Tanda Tangan   | Tanggal          |
|-------------------------------|--------------------|--|------------------|
| Prof. Dr. Nahiyah Jaidi, M.Pd | Ketua Penguji      |  | 22 Desember 2017 |
| Arum Darmawati, S.E, MM       | Sekretaris Penguji |  | 21 Desember 2017 |
| Setyabudi Indartono, MM, Ph.D | Penguji Utama      |  | 20 Desember 2017 |

Yogyakarta, 27 Desember 2017

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta,



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

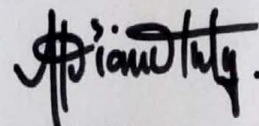
Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Anarkhi Dianastuty  
NIM : 13808141007  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KESEMPATAN  
PENGEMBANGAN KARIR DAN DUKUNGAN  
REKAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN  
KARYAWAN (STUDI KASUS DI PT. TAMAN  
WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN  
DAN RATU BOKO)

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 27 Desember 2017

Yang menyatakan,



Anarkhi Dianastuty

NIM. 13808141007

## MOTTO

*If you try and lose then it isn't your fault. But if you don't try and we lose, then  
it's all your fault. – Orson Scott Card*

*You may never know what result come of your actions, but if you do nothing,  
there will be no result. – Mahatma Ghandi*

*A dream doesn't become reality through magic. It takes sweat, determination,  
and hard work. – Colin Powell*

*All our dreams can come true if we have the courage to persue them. – Walt  
Disney*

*Jika bekerja asal bekerja, kera di hutan pun bekerja. – Mahatma Ghandi*

**PERSEMBAHAN.**

*Untuk mamaku yang terbijaksana. Terimakasih untuk selalu  
mengingatkanku agar mencari jalan yang lurus, walaupun jika  
menggunakan rumus trigonometri lebih cepat lewat jalan samping.*

**PENGARUH KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR DAN  
DUKUNGAN REKAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN  
KARYAWAN (STUDI KASUS DI PT. TAMAN WISATA CANDI  
BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO)**

Oleh:

Anarkhi Dianastuty

NIM: 13808141007

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan di PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian survei, dimana instrumen penelitian ini berupa kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko yang berjumlah 165 orang. Uji validitas instrumen menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*, serta analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karir memiliki nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,225 ( $p \leq 0,001$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan dan dukungan rekan kerja memiliki nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,272 ( $p \leq 0,001$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Kontribusi pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,157 ( $p \leq 0,001$ ).

**Kata kunci:** Kesempatan Pengembangan Karir, Dukungan Rekan Kerja, Keterikatan Karyawan

**THE EFFECT OF DEVELOPMENT CAREER OPPORTUNITIES AND  
COWORKER SUPPORT TOWARD EMPLOYEE ENGAGEMENT FOR THE  
EMPLOYEE OF PT. TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR,  
PRAMBANAN, DAN RATU BOKO**

By:

Anarkhi Dianastuty

NIM: 13808141007

**ABSTRACT**

*This research aimed to find out the effect of development career opportunities and coworker support toward employee engagement for the employee of PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko. This research included associative research using quantitative approach. This research was categorized as survey research in which the instrument was questionnaire. The sample of this research was the employees in PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan and Ratu Boko in total 165 people. Validity test of the instrument used Confirmatory Factor Analysis and reliability test using Cronbach Alpha, while data analysis used multiple regression analysis.*

*The research result showed that career development opportunities positively affects the employee engagement with beta ( $\beta$ ) coefficient 0,225 ( $p \leq 0,001$ ), and coworker support positively affects the employee engagement with beta ( $\beta$ ) coefficient 0,272 ( $p \leq 0,001$ ). The proportion effects of career development opportunities and coworker support on employee engagement ( $\Delta R^2$ ) was 0,157 ( $p \leq 0,001$ ).*

**Keywords:** *Development Career Opportunities, Coworker Support, Employee Engagement*

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji milik Allah SWT, Tuhan semesta alam yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ”Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karir dan Dukungan Rekan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan dengan Studi Kasus di PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko”, dengan lancar dan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

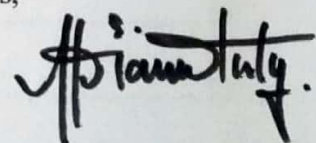
1. Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sekaligus sebagai Penguji Utama/narasumber yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan, koreksi serta arahan agar skripsi ini lebih baik lagi.
4. Arum Darmawati, MM, selaku dosen pembimbing skripsi, terima kasih atas kesempatan waktu, bimbingan dan masukan-masukan yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.

5. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
6. Semua bapak dan ibu dosen yang telah membimbing, mengajar dan mendukung saya selama kuliah di jurusan Manajemen.
7. Mamakku terbijaksana, terimakasih untuk selalu mengingatkanku agar mencari jalan yang lurus, walaupun jika menggunakan rumus trigonometri lebih cepat lewat jalan samping.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Namun demikian, merupakan harapan besar bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Yogyakarta 27 Desember 2017

Penulis,



Anarkhi Dianastuty

NIM. 13808141007

## DAFTAR ISI

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| HALAMAN JUDUL.....           | i     |
| HALAMAN PERSETUJUAN.....     | ii    |
| HALAMAN PENGESAHAN.....      | iii   |
| HALAMAN PERNYATAAN .....     | iv    |
| MOTTO .....                  | v     |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....    | vi    |
| ABSTRAK .....                | vii   |
| <i>ABSTRACT</i> .....        | viii  |
| KATA PENGANTAR .....         | ix    |
| DAFTAR ISI.....              | xii   |
| DAFTAR TABEL.....            | xv    |
| DAFTAR BAGAN .....           | xvii  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....         | xviii |
| BAB I PENDAHULUAN .....      | 1     |
| A. Latar Belakang.....       | 1     |
| B. Identifikasi Masalah..... | 11    |
| C. Pembatasan Masalah.....   | 12    |
| D. Rumusan Masalah.....      | 12    |
| E. Tujuan Penelitian .....   | 13    |
| F. Manfaat Penelitian .....  | 13    |

|   |    |
|---|----|
| BAB II KAJIAN PUSTAKA .....                       | 15 |
| A. Landasan Teori .....                           | 15 |
| 1. Teori Keterikatan karyawan.....                | 15 |
| 2. Teori Pengembangan Karir .....                 | 21 |
| 3. Teori Dukungan Rekan Kerja .....               | 24 |
| B. Penelitian yang Relevan .....                  | 28 |
| C. Kerangka Berpikir .....                        | 29 |
| D. Paradigma Penelitian .....                     | 36 |
| E. Hipotesis Penelitian .....                     | 37 |
| BAB III METODE PENELITIAN.....                    | 38 |
| A. Desain Penelitian .....                        | 38 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian.....               | 38 |
| C. Definisi Operasional Variabel Penelitian ..... | 39 |
| D. Jenis dan Sumber Data.....                     | 41 |
| E. Metode Pengumpulan Data.....                   | 42 |
| F. Teknik Pengambilan Sampel .....                | 42 |
| G. Teknik Pengumpulan Data .....                  | 44 |
| H. Instrumen Penelitian .....                     | 45 |
| I. Uji Instrumen .....                            | 46 |
| J. Metode Analisis Data .....                     | 53 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....      | 58 |
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....            | 58 |
| B. Hasil Penelitian.....                          | 61 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1. Analisis Deskriptif .....     | 61 |
| 2. Uji Prasyarat Analisis .....  | 69 |
| 3. Pengujian Hipotesis .....     | 72 |
| C. Pembahasan .....              | 75 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....  | 81 |
| A. Kesimpulan.....               | 81 |
| B. Keterbatasan Penelitian ..... | 82 |
| C. Saran .....                   | 82 |
| DAFTAR PUSTAKA .....             | 85 |
| LAMPIRAN.....                    | 88 |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1. Data Hasil Riset Keterikatan Karyawan PT. TWC BP&RB Tahun 2014–<br>2016 ..... | 2  |
| Tabel 2. Faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi Keterikatan Karyawan...         | 6  |
| Tabel 3. Tipe Karyawan berdasarkan tingkat Keterikatan karyawan .....                  | 18 |
| Tabel 4. Populasi Penelitian.....  | 43 |
| Tabel 5. Jumlah Sampel Penelitian.....   | 44 |
| Tabel 6. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....  | 45 |
| Tabel 7. KMO and Bartlett’s Test Tahap 1 .....   | 47 |
| Tabel 8. Rotated Component Matrix Tahap 1 .....  | 48 |
| Tabel 9. Rotated Component Matrix Tahap 2 .....  | 49 |
| Tabel 10. Hasil Validitas Konvergen.....   | 50 |
| Tabel 11. Hasil Korelasi <i>Pearson</i> dan <i>Average Variance Extracted</i> .....    | 51 |
| Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas.....  | 52 |
| Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                               | 62 |
| Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                       | 63 |
| Tabel 15. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....                | 63 |
| Tabel 16. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....                          | 64 |
| Tabel 17. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan .....                   | 65 |
| Tabel 18. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....                  | 65 |
| Tabel 19. Kategorisasi Variabel Keterikatan Karyawan .....                             | 67 |
| Tabel 20. Kategorisasi Variabel Kesempatan Pengembangan Karir .....                    | 68 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel 21. Kategorisasi Variabel Dukungan Rekan Kerja.....        | 69 |
| Tabel 22. Hasil Uji Normalitas .....                             | 70 |
| Tabel 23. Hasil Uji Linieritas .....                             | 70 |
| Tabel 24. Hasil Uji Multikolinieritas .....                      | 71 |
| Tabel 25. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda ..... | 72 |
| Tabel 26. Ringkasan Hasil Hipotesis .....                        | 75 |

## **DAFTAR BAGAN**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Gambar 1. Paradigma Penelitian..... | 36 |
| Gambar 2. Struktur Organisasi.....  | 60 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Lampiran 1.  | Kuisoner Penelitian .....                      | 88  |
| Lampiran 2.  | Data Penelitian .....                          | 99  |
| Lampiran 3.  | Data Validitas .....                           | 102 |
| Lampiran 4.  | Data Karakteristik Responden .....             | 110 |
| Lampiran 5.  | Hasil Uji Validitas CFA Tahap 1 & 2 .....      | 114 |
| Lampiran 6.  | Hasil Uji Reliabilitas .....                   | 118 |
| Lampiran 7.  | Hasil Uji Korelasi Product Moment .....        | 121 |
| Lampiran 8.  | Hasil Uji Konvergen dan Uji Divergen .....     | 122 |
| Lampiran 9.  | Hasil Uji Karakteristik Responden .....        | 124 |
| Lampiran 10. | Rumus dan Hasil Perhitungan Kategorisasi ..... | 127 |
| Lampiran 11. | Hasil Uji Normalitas .....                     | 134 |
| Lampiran 12. | Hasil Uji Linieritas .....                     | 135 |
| Lampiran 13. | Hasil Uji Multikolinearitas .....              | 137 |
| Lampiran 14. | Hasil Uji Regresi Berganda (1&2) .....         | 138 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Keterikatan karyawan muncul dan berkembang sebagai konsep dalam bisnis, manajemen, psikologi industri/organisasional di bidang pengembangan SDM (Shuck dan Wollard, 2011) dan mulai diperkenalkan oleh perusahaan konsultan SDM dengan menawarkan saran bagaimana menciptakan dan mengembangkannya (Macey, dan Schneider, 2008). Oleh sebab itu, banyak perusahaan modern yang melakukan survei internal untuk mengetahui tingkat semangat, dedikasi dan konsentrasi kerja sumber daya manusianya melalui penelitian keterikatan karyawan.

Perusahaan modern yang memperhatikan keterikatan karyawan tidak hanya perusahaan yang dikelola oleh swasta saja melainkan juga badan usaha milik negara (BUMN). Menurut Rusdin (2013) keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik namun belum optimal. Adapun salah satu BUMN yang memiliki permasalahan terkait dengan keterikatan karyawan yakni Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (Persero) kemudian disingkat menjadi PT. TWC BP&RB. PT. TWC BP&RB bergerak dibidang pariwisata yang memfokuskan bisnis pada pengelolaan wisata cagar budaya pada Candi Borobudur, Candi Prambanan dan Candi Ratu Boko. Visi PT. TWC BP&RB adalah menjadi perusahaan yang unggul dalam pengelolaan taman wisata dan lingkungan cagar budaya sebagai

upaya pelestarian warisan budaya bangsa. Penting bagi perusahaan untuk menjaga kualitas layanan pada pengunjung dan pengelolaan cagar budaya, sehingga perusahaan membutuhkan SDM yang handal agar terlaksananya visi perusahaan.

Riset keterikatan karyawan yang dilakukan oleh tim riset departemen SDM PT. TWC BP&RB menggunakan pengelompokan nilai berdasarkan peringkat status yaitu dengan penilaian skor 1–4, diantaranya adalah *Actively disengaged* (0,0–1,0), *Disengaged* (1,1–2,0), *Passively engaged* (2,1–3,0), *Fully engaged* (3,1–4,0). Berikut adalah data hasil riset yang dilakukan oleh tim riset departemen SDM PT. TWC BP&RB pada tahun 2014–2016:

**Tabel 1. Data Hasil Riset Keterikatan Karyawan PT. TWC BP&RB Tahun 2014 – 2016**

| <b>Tahun</b> | <b>Keterikatan Karyawan</b> | <b>Keterangan</b>        |
|--------------|-----------------------------|--------------------------|
| <b>2014</b>  | 2,4108                      | <i>Passively Engaged</i> |
| <b>2015</b>  | 2,4475                      | <i>Passively Engaged</i> |
| <b>2016</b>  | 2,5931                      | <i>Passively Engaged</i> |

Sumber:

Departemen SDM PT TWC BP&RB

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan tim riset departemen SDM PT. TWC BP&RB pada Tabel 1 menunjukkan bahwa rata-rata skor keterikatan karyawan di PT. TWC BP&RB berada pada skor *Passively Engaged*. Tingkat keterikatan karyawan di PT. TWC BP&RB tahun 2014–2016 belum mencapai target, yaitu *Fully Engaged*. Karyawan dikatakan memiliki keterikatan yang stabil jika memiliki nilai indeks  $>3$ , dimana karyawan akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu

bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang (Gallup organization dalam Macey dan Schneider: 2008). Kestabilan tingkat keterikatan karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator keterikatan karyawan.

Menurut Schaufeli, *et. al.* (2002) indikator dari keterikatan karyawan adalah semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan konsentrasi (*absorption*). Semangat (*vigor*) merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, serta kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

Berdasarkan wawancara pada bulan Mei 2017 dengan Kepala Departemen SDM PT. TWC BP&RB Bapak Martana Eka, karyawan PT TWC BP&RB kurang memiliki semangat lebih dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan kurang memiliki inisiatif untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaannya. Berdasarkan pernyataan kepala departemen SDM terkait dengan indikator *vigor*, untuk mendapatkan informasi yang lebih kuat kemudian dilakukan wawancara terbuka dengan 20 karyawan di kantor unit Borobudur. Karyawan memberikan pernyataan yang senada dengan kepala departemen SDM. Karyawan merasa kurang memiliki semangat dalam bekerja karena mereka lebih memilih untuk melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang sudah ada yang lebih mudah dan tidak harus memikirkan cara lainnya dengan waktu lebih lama. Karyawan merasa tidak memiliki kesempatan untuk berinovasi

pada suatu pekerjaan karena banyak pekerjaan lain yang sudah menanti untuk diselesaikan, sehingga mereka hanya fokus pada tugas yang dikerjakan.

Indikator keterikatan karyawan selanjutnya adalah dedikasi (*dedication*). Dedikasi yang dimaksud adalah merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Departemen SDM PT. TWC BP&RB, karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang berbeda, terutama berdasarkan gender. Mayoritas sifat pekerjaan di PT. TWC BP&RB adalah kerja lapangan dimana lebih banyak melibatkan karyawan laki-laki dibandingkan perempuan. Karyawan kurang memiliki antusiasme dalam pekerjaannya dan cenderung tidak terinspirasi maupun merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan karena mereka melakukannya sesuai prosedur tanpa berinovasi. Berdasarkan wawancara terbuka dengan 20 karyawan di unit borobudur, beberapa karyawan memberikan pernyataan bahwa tingkat keterlibatan karyawan akan bertambah sebanding dengan lama masa kerja mereka. Menurut karyawan, mereka merasa bangga bisa bekerja di PT. TWC BP&RB karena jarang terjadi putus hubungan kerja (PHK), walaupun mereka tidak merasa terinspirasi oleh pekerjaan mereka saat ini.

Indikator keterikatan karyawan yang ketiga adalah konsentrasi (*absorption*). *Absorption* yang dimaksud adalah karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Waktu dalam bekerja terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaannya. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Departemen SDM PT.

TWC BP&RB, karyawan yang memiliki konsentrasi dan curahan waktu lebih banyak untuk bekerja adalah karyawan kontrak, dimana mereka memiliki harapan tinggi untuk diangkat sebagai karyawan tetap di PT. TWC BP&RB. Namun konsentrasi karyawan belum sepenuhnya baik, terutama pada karyawan yang sudah berkeluarga. Karyawan yang telah berkeluarga terkadang memiliki kendala dalam menciptakan konsentrasi penuh pada pekerjaan mereka. Karyawan perempuan yang sudah berkeluarga cenderung lebih sibuk membagi waktu untuk pekerjaan dan keluarga. Menurut Mc Bain (2007) organisasi yang memperhatikan keseimbangan hidup kerja dan keluarga karyawan akan memicu terciptanya keterikatan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara terbuka dengan 20 karyawan di unit Borobudur, beberapa diantaranya menyatakan bahwa sulit untuk membangun konsentrasi penuh pada suatu pekerjaan karena banyak pekerjaan lain yang harus dilakukan bersamaan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan terkait dengan permasalahan pada PT. TWC BP&RB tersebut, ada beberapa aspek yang dapat mencerminkan tingkat keterikatan karyawan, diantaranya adalah kesempatan pengembangan karir (Wollard dan Shuck, 2011), lingkungan kerja (Mc Bain, 2007), keterlibatan kerja (Macey dan Schneider, 2008), dukungan rekan kerja (Saks, 2006), dukungan dari atasan (Saks, 2006). Kemudian peneliti melakukan pra survei untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang permasalahan keterikatan karyawan. Pra survei yang dimaksud adalah berupa pertanyaan yang diajukan kepada 20 karyawan di PT. TWC BP&RB unit Borobudur. Responden (karyawan PT. TWC BP&RB) diminta memilih 2

faktor dari 5 faktor yang menurut mereka paling mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB. Berikut adalah hasil pra survei tentang faktor-faktor yang diindikasikan dapat mempengaruhi keterikatan karyawan pada PT. TWC BP&RB:

**Tabel 2. Faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi keterikatan karyawan**

| No | Faktor yang mempengaruhi      | Jumlah jawaban | Persentase (%) |
|----|-------------------------------|----------------|----------------|
| 1. | Kesempatan pengembangan karir | 14             | 35%            |
| 2. | Dukungan rekan kerja          | 11             | 27,5%          |
| 3. | Dukungan dari atasan          | 7              | 17,5%          |
| 4. | Keterlibatan kerja            | 6              | 15%            |
| 5. | Lingkungan kerja              | 2              | 5%             |
|    | Total                         | 40             | 100%           |

Sumber: Hasil pra survei diolah pada tahun 2017

Berdasarkan hasil pra survei, kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja menjadi 2 faktor yang diindikasikan paling mempengaruhi tingkat Keterikatan Karyawan di PT. TWC BP&RB dengan perolehan jumlah jawaban terbanyak. Kesempatan pengembangan karir memperoleh 14 jawaban, dukungan rekan kerja memperoleh 11 jawaban, dukungan atasan mendapat 7 jawaban, keterlibatan kerja memperoleh 6 jawaban, dan yang terakhir adalah lingkungan kerja yang memperoleh 2 jawaban.

Menurut Dessler (2009) karir adalah posisi pekerjaan yang dimiliki oleh seseorang selama bertahun-tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir adalah sesuatu yang bisa menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi melalui jalur karir (*career path*) yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Adapun kesempatan

pengembangan karir diperlukan setiap karyawan untuk meningkatkan keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja.

Menurut Haryani (2013) kesempatan pengembangan karir memiliki 4 indikator yaitu, karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir, karyawan yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan pengembangan karir yang lebih besar, karyawan yang berpendidikan tinggi memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir lebih besar, segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Staf Departemen SDM PT. TWC BP&RB bulan Mei 2017, beliau memberikan informasi bahwa PT. TWC BP&RB belum memiliki prosedur khusus terkait dengan pengembangan karir maupun jalur karir (*career path*) untuk setiap karyawan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan yang diberikan oleh Kepala Departemen SDM PT. TWC BP&RB dalam wawancaranya bulan Mei 2017 yang menyatakan bahwa perusahaan masih kurang transparan dalam pengangkatan pejabat perusahaan. Hal ini membuat antar karyawan merasa bersaing dengan cara yang kurang suportif. Promosi yang didapatkan oleh karyawan tidak selalu sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Posisi kosong dalam struktur manajemen akan segera diisi oleh karyawan perusahaan yang memiliki masa kerja lebih lama serta kurang memperhitungkan latar belakang pendidikannya. Begitu pula menurut pernyataan beberapa karyawan yang telah diwawancarai secara terbuka, mereka merasa tidak memiliki kesempatan yang sama untuk

mendapatkan promosi. Sebagian karyawan merasa bahwa latar belakang pendidikan mereka kurang diperhitungkan dalam kriteria untuk mendapatkan promosi jabatan. Adapun karyawan yang menyatakan bahwa kurang mendapatkan perhatian dari atasan untuk mendapatkan informasi terkait dengan promosi jabatan maupun perencanaan karirnya di PT TWC BP&RB.

Berdasarkan wawancara pada bulan Mei 2017 dengan Staf Departemen SDM PT. TWC BP&RB, pelatihan yang diadakan masih belum bisa menjangkau kebutuhan pengembangan diri seluruh karyawan, baru sebagian karyawan yang mendapatkan kesempatan pelatihan sesuai dengan bidang kerjanya. PT. TWC BP&RB memberikan kesempatan bagi seluruh karyawan untuk mendapatkan pengetahuan baru dan mengembangkan diri secara mandiri. Mayoritas karyawan bersikap pasif untuk belajar secara mandiri dalam menunjang pengembangan diri mereka. Menurut pernyataan beberapa karyawan yang telah diwawancarai secara terbuka, mereka tidak memiliki waktu lebih untuk melakukan pengembangan diri diluar jam kerja karena pekerjaan yang mereka kerjakan saat ini sudah menyita waktu mereka.

Faktor yang diindikasikan mempengaruhi keterikatan karyawan di PT. TWC BP&RB selanjutnya adalah dukungan rekan kerja. Menurut Tang dalam Ducharme, *et. al.* (2013) untuk mengukur tingkat dukungan rekan kerja terdapat tiga pernyataan yang digunakan, yaitu bantuan dari rekan kerja (*coworker helpfulness*), karyawan saling berbagi pengetahuan dan informasi pekerjaan dengan rekan kerjanya (*knowledge*), karyawan dan rekan kerjanya

saling memiliki ide yang kreatif dalam menghadapi permasalahan pekerjaan (*creativity in problem-solving*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Departemen SDM PT. TWC BP&RB, permasalahan yang masih menjadi pokok bahasan di departemen SDM PT TWC BP&RB adalah hubungan antar karyawan, dimana masih ada rasa saling tidak percaya antar karyawan di dalam lingkungan kerja. Karyawan juga merasa kurang akrab atau merasa kurang diterima dalam tim kerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, hal ini dikarenakan terjadinya perilaku senioritas dan junioritas. Karyawan merasa kurang mendapatkan bantuan dari rekan kerjanya.

Indikator kedua adalah *knowledge*, dimana karyawan saling berbagi pengetahuan dan informasi pekerjaan dengan rekan kerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Departemen SDM PT TWC BP&RB permasalahan lain di PT TWC BP&RB yang berkaitan dengan rekan kerja adalah kurang terdistribusinya informasi pekerjaan diantara karyawan. Terutama informasi terkait dengan promosi. Menurut pertanyaan dari beberapa karyawan, kurangnya distribusi informasi dikarenakan hanya karyawan yang memiliki dukungan yang kuat dari rekan kerjanya lah yang akan mudah mendapatkan informasi promosi kerja. Padahal menurut Mc Bain (2007) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang memiliki keadilan distribusi dan prosedural akan memicu terciptanya keterikatan karyawan.

Indikator selanjutnya adalah *creativity in problem-solving*, yaitu karyawan dan rekan kerjanya saling memiliki ide yang kreatif dalam

menghadapi permasalahan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Departemen PT. TWC BP&RB, ketika karyawan bekerja dalam tim cenderung melakukan kesalahan dalam mengkomunikasikan maksud dari ide yang dimilikinya kepada karyawan lain. Hal ini terjadi karena perbedaan usia dan pendidikan karyawan di PT. TWC BP&RB. Usia rata-rata karyawan PT. TWC BP&RB adalah 40 tahun dan untuk pendidikan terakhir karyawan rata-rata adalah lulusan SLTA. Menurut pernyataan beberapa karyawan yang telah diwawancarai, terkadang bekerja secara individu lebih nyaman bagi mereka dibandingkan bekerja tim. Menurut karyawan, terkadang kerja secara tim harus melalui birokrasi yang cukup panjang dan membutuhkan waktu yang lama dalam penyelesaiannya, sedangkan pekerjaan lain perlu untuk segera diselesaikan.

Berdasarkan hasil pra survei yang telah dilakukan serta data-data pendukung yang telah dijabarkan tentang permasalahan keterikatan karyawan di PT. TWC BP&RB, dua faktor dominan yang diindikasikan dapat mempengaruhi keterikatan karyawan belum sepenuhnya benar. Oleh sebab itu, maka perlu adanya penelitian lebih mendalam untuk mengetahui kebenaran terkait dengan pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian yang akan dilakukan ini berjudul "Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karir dan Dukungan Rekan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan dengan Studi Kasus di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko."



## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang terjadi, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB berdasarkan hasil riset departemen SDM PT. TWC BP&RB pada tahun 2014–2016 masih belum mencapai target.
2. Semangat (*vigor*) karyawan masih rata-rata dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Karyawan kurang berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Tingkat keterlibatan kerja (*Job Involvement*) kurang merata.
5. Karyawan tidak terinsipasi oleh pekerjaan mereka saat ini.
6. Keseimbangan hidup kerja karyawan masih kurang.
7. Konsentrasi kerja karyawan masih rendah.
8. PT. TWC BP&RB belum memiliki jalur karir (*career path*) untuk karyawan perusahaan.
9. Sistem promosi belum terarah dan kurang transparan.
10. Promosi atau kenaikan jabatan yang diberikan pada karyawan masih belum mempertimbangkan dari latar belakang bidang keahlian yang dimiliki karyawan.
11. Karyawan tidak memiliki kesempatan yang sama untuk berkompetisi mendapatkan promosi kerja berdasarkan kemampuan yang mereka miliki.
12. Pelatihan kerja yang dilakukan perusahaan masih belum memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan.

13. Karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan dari rekan kerjanya di lingkungan kerja, karena antar karyawan merasa kurang saling percaya.
14. Terdapat kondisi senioritas dan junioritas yang terjadi di PT. TWC BP&RB.
15. Distribusi informasi antar karyawan kurang baik, terutama tentang informasi tentang karir di perusahaan.
16. Komunikasi terhambat karena perbedaan penyampaian komunikasi antar karyawan berdasarkan usia dan pendidikan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dijabarkan, agar penelitian ini lebih terarah dan karena keterbatasan peneliti maka dalam penelitian ini permasalahan yang akan diteliti akan dibatasi berdasarkan faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi keterikatan karyawan di PT. TWC BP&RB, yaitu kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan batasan masalah yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Bagaimana pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB?
2. Bagaimana pengaruh dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB?

3. Bagaimana pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih dalam dan lebih jelas pengaruh dari setiap variabel yang diteliti, yaitu:

1. Pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB.
2. Pengaruh dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB.
3. Pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh lapisan yang berkepentingan, diantaranya adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan berkaitan dengan kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja untuk meningkatkan keterikatan karyawan PT. TWC BP&RB.

## 2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan dibidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## 3. Bagi Pihak Lain

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah serupa.

## 4. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut, kesempatan pengembangan karir, dukungan rekan kerja, dan keterikatan pekerja.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

Penelitian mengenai ”Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karir dan Dukungan Rekan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan dengan Studi Kasus di PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko” ini memerlukan peninjauan pada konsep-konsep utama yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti. Konsep tersebut perlu dipahami sebagai landasan penelitian. Berikut adalah konsep-konsep yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti.

##### 1. Teori Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan muncul dan berkembang sebagai konsep dalam bisnis, manajemen, psikologi industri/organisasional, dan bidang pengembangan SDM (Shuck dan Wollard, 2011). Keterikatan karyawan merupakan gagasan yang baru, dan mulai diperkenalkan oleh perusahaan konsultan SDM dengan menawarkan saran bagaimana menciptakan dan mengembangkannya, kemudian peneliti akademis mulai bergabung melakukan penelitian yang sama (Macey dan Schneider, 2008). Macey dan Schneider (2008) menyatakan bahwa *”numerous definitions of engagement can be derived from the practice and research driven literatures”* yang berarti bahwa berbagai definisi keterikatan berasal dari literatur praktik dan literatur yang didukung oleh penelitian. Sayangnya, banyak dari apa yang telah ditulis tentang keterikatan karyawan berasal dari literatur praktisi dan

perusahaan konsultan. Ada kelangkaan penelitian mengenai keterikatan karyawan dalam literatur akademis (Robinson et al. dalam Saks, 2006).

Menurut Macey dan Schneider (2008), beberapa praktisi tersebut melihat keterikatan sebagai pengembangan dari penelitian sebelumnya tentang perilaku dalam bekerja, yang dikombinasikan dengan konsep-konsep baru yang ada pada kebiasaan di dalam organisasi. Adanya perbedaan persepsi dan sudut pandang terhadap keterikatan karyawan justru seringkali menimbulkan kerancuan, sehingga masing-masing akan memahami arti keterikatan sesuai dengan sudut pandang dan perserpsinya masing-masing. Kerancuan itu muncul karena keterikatan sering digunakan untuk merujuk pada *psychological state* (misalnya keterlibatan, komitmen, penghargaan, suasana kerja), kinerja, penempatan kerja atau kombinasi antara ketiganya.

a. Definisi Keterikatan Karyawan

*Gallup organization* yang merupakan perusahaan konsultan dibidang pengembangan SDM, menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai keterikatan merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Harter et. al., 2002). Shuck dan Wollard (2010), menyatakan bahwa keterikatan karyawan sebagai status kognitif, emosional, dan perilaku yang dimiliki oleh karyawan secara individual yang diarahkan pada hasil sesuai tujuan/visi organisasi.

Erikson dalam Macey dan Schneider (2008) menyatakan bahwa keterikatan berada di atas dan melebihi kepuasan terhadap pekerjaan atau loyalitas terhadap atasan, serta terkait dengan keinginan dan komitmen, yaitu kesanggupan untuk menginvestasikan dirinya dan mengeluarkan usaha sukarela untuk membantu atasan mencapai keberhasilannya. The *Corporate Executive Board* dalam Macey dan Schneider (2008) berpendapat bahwa keterikatan adalah pengembangan dari komitmen seorang pegawai kepada seseorang atau sesuatu dalam sebuah organisasi, seberapa keras mereka bekerja dan seberapa lama mereka tetap tinggal dalam organisasi. Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005) menjelaskan bahwa keterikatan didefinisikan sebagai tingkat atau level seorang pegawai terlibat dalam tugasnya dan pada tingkatan itulah setiap pegawai dapat berperan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan keterikatan karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan yang memiliki keterlibatan secara penuh, antusias terhadap pekerjaannya, sanggup menginvestasikan dirinya dalam suatu pekerjaan, dan seberapa lama karyawan itu akan tetap tinggal dalam organisasi serta berperan dalam pekerjaannya.

b. Karakteristik Keterikatan Karyawan

Tipe karyawan berdasarkan tingkat keterikatan karyawan *Gallup Organization* dalam Macey dan Schneider (2008) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat keterikatan yaitu (lihat Tabel 3.)

**Tabel 3. Tipe Karyawan berdasarkan tingkat Keterikatan karyawan (Gallup Organization, 2004)**

| <i>The Three Types of Employees</i> |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. <i>Engaged</i>                   | <i>Employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward</i>                          |
| 2. <i>Not-Engaged</i>               | <i>Employees are essentially "checked out". They're sleepwalking through their workday. Putting time—but not energy or passion – into their work.</i>                |
| 3. <i>Actively Disengaged</i>       | <i>Employees aren't just unhappy at work, they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.</i> |

Sumber: Gallup Organization dalam Macey dan Schneider (2008)

#### 1) Terikat (*Engaged*)

Karyawan yang terikat (*engaged*) adalah seorang pembangun (*builder*). Karyawan ini selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi secara konsisten dan ingin mengetahui keinginan dan harapan dari peran mereka dalam organisasi sehingga mereka dapat meraihnya. Karyawan akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

#### 2) Tidak Terikat (*Not-Engaged*)

Karyawan dalam tipe ini cenderung lebih berkonsentrasi dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan daripada untuk mencapai hasil maupun tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah, potensi yang dimiliki tidak digunakan sepenuhnya dan cenderung merasa kontribusi mereka tidak maksimal. Mereka merasakan hal itu

karena mereka tidak memiliki hubungan yang produktif dengan atasan maupun dengan rekan kerjanya.

### 3) Sangat Tidak Terikat (*Actively Disengaged*)

Karyawan tipe ini adalah pengguna goa "*cave dweller*". Mereka secara konsisten menentang semua aspek dalam organisasi. Karyawan ini tidak bahagia dalam bekerja dan berusaha menunjukkan ketidakbahagiaan mereka. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang terikat (*engaged*).

#### c. Indikator Keterikatan Karyawan

Menurut Schaufeli, et al. (2002) indikator dari keterikatan karyawan adalah *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (peresapan/konsentrasi kerja).

##### 1. *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

##### 2. *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

### 3. *Absorption*

Karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Waktu dalam bekerja terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

#### d. Faktor yang mempengaruhi Keterikatan Karyawan

Faktor penggerak terciptanya keterikatan karyawan akan berbeda pada tiap pekerjaan dan organisasi. Mc Bain (2007) mengemukakan bahwa secara umum terdapat tiga kluster utama yang menjadi penggerak keterikatan karyawan, yaitu:

##### 1) Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keterikatan karyawan adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan karyawan. Hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi.

##### 2) Lingkungan Kerja (*Working life*)

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya keterikatan karyawan. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan keterikatan karyawan, yaitu:

- a) Lingkungan kerja yang memiliki keadilan distribusi dan prosedural.
- b) Lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka mengaggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi.
- c) Organisasi yang memperhatikan keseimbangan hidup kerja dan keluarga karyawan.

### 3) Manajemen dan Kepemimpinan

Keterikatan dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam memonitoring karyawan dalam menciptakan keterikatan karyawan, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa ketrampilan.

## 2. Teori Pengembangan Karir

### a. Definisi Pengembangan Karir

Muis (2012) mengatakan jika berbicara mengenai karir, maka diperlukan adanya perencanaan karena pada akhirnya maju tidaknya seseorang dalam karirnya tergantung pada yang bersangkutan sendiri, maka perlu terlibat aktif dalam menentukan arah karirnya.

Glueck dalam Muis (2012) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan terstruktur yang direncanakan oleh suatu organisasi kepada anggota-anggotanya dengan tujuan meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan arah dan kemajuan karirnya. Robbins (2006) pengembangan karir adalah sesuatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Dessler (2009) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kesempatan pengembangan karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesempatan untuk bertumbuh, yaitu meningkatkan keterampilan, mendapatkan keberhasilan dan pemenuhan kerja melalui serangkaian peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi ditempat dimana mereka bekerja.

b. Indikator Kesempatan Pengembangan Karir

Menurut Haryani (2013) kesempatan pengembangan karir memiliki 4 indikator, yaitu:

- 1) Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.

- 2) Karyawan yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan pengembangan karir yang lebih besar.
- 3) Karyawan yang berpendidikan tinggi memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir lebih besar.
- 4) Segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan.

c. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Ardana, dkk (2012), pengembangan karir memiliki dua manfaat utama, yaitu:

- 1) Meningkatkan kemampuan karyawan. Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan latihan, akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.
- 2) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kesempatan Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2006) berpendapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2) Kesetiaan pada organisasi

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

3) Mentors dan sponsor

Mentor adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4) Dukungan para bawahan

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

#### 5) Kesempatan untuk bertumbuh

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

### 3. Teori Dukungan Rekan Kerja

Konsep dukungan rekan kerja berasal dari konsep dukungan sosial. Oleh karena itu, untuk memahami makna fundamental konsep dukungan rekan kerja harus menelusuri sejarah munculnya konsep tersebut yang berasal dari konsep dukungan sosial.

Dukungan sosial didefinisikan oleh Pierce dalam Lane (2004) secara luas sebagai transaksi sosial yang dirasakan oleh penerima atau dimaksudkan oleh penyedia untuk memfasilitasi penanggulangan terhadap hal tertentu dalam kehidupan sehari-hari, terutama dalam menanggulangi stres. Secara lebih sederhana, Quick dalam Lane (2004) mendefinisikan dukungan sosial sebagai bantuan yang diterima melalui hubungan interpersonal.

Berbeda dengan definisi struktural dukungan sosial yang menekankan kelekatan individu dalam hubungan interpersonal, definisi fungsional dukungan sosial mengukur dua sisi, yaitu: (Lane, 2004):

- 1) *Perceived Social Support*, yaitu ketersediaan dukungan yang dirasakan individu saat membutuhkan.
- 2) *Received Social Support*, yaitu dukungan aktual atau yang sebenarnya diterima individu pada saat itu.

Dukungan sosial dapat dipahami melalui sudut pandang “sumber dukungan”. Penelitian empiris dalam literatur stres kerja menegaskan bahwa dukungan Sosial (terutama dalam konteks dunia kerja) dapat dipahami berdasarkan dua sumber dukungan (Lane, 2004), yaitu:

1) *Work Support*

Merupakan dukungan yang diperoleh individu yang berasal dari dalam (*internal*) dunia kerja, yaitu: dukungan dari atasan (*supervisor support*) dan dukungan dari rekan kerja (dukungan rekan kerja).

2) *Non-Work Support*

Merupakan dukungan yang diperoleh individu yang berasal dari luar (*external*) dunia kerja, seperti: dukungan dari keluarga, teman, dsb.

a. Definisi Dukungan Rekan Kerja

Dukungan rekan kerja merujuk pada suatu keadaan dimana para pekerja dapat mengandalkan bantuan dan dukungan dari rekan kerja ketika mereka membutuhkannya (Haynes et. al., 1999). Menurut Fass et. al. (2000) dukungan rekan kerja yang dirasakan harus mencerminkan pengaruh positif (dan tidak berdasarkan teorema) yang berkembang dari interaksi sosial secara berulang baik yang mengakibatkan adanya bantuan timbal balik.

Berdasarkan dari definisi di atas, dukungan rekan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bentuk perilaku positif yang terjadi dari interaksi sosial antar karyawan dan terjadi secara berulang yang

berupa dorongan atau bantuan yang diterima karyawan dari rekan kerjanya.

b. Komponen Dukungan Rekan Kerja

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa dukungan rekan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini berasal dari perspektif 'fungsional' dukungan sosial, yaitu *perceived social support* (Lane, 2004). Oleh karena itu, dukungan rekan kerja dimaknai sebagai penghayatan subjektif individu mengenai ketersediaan dukungan dari rekan kerja saat individu membutuhkan. Komponen dukungan sosial rekan kerja yang dipakai dalam penelitian ini terdiri dari:

1) Dukungan Emosional

Dukungan emosional merupakan kehadiran satu orang atau lebih yang mampu mendengarkan dengan simpatik pada saat individu memiliki masalah, dan mampu memberikan sikap care.

2) Dukungan Instrumental

Persepsi individu mengenai bantuan praktikal yang diperoleh individu saat membutuhkan (Lane, 2004).

c. Indikator Dukungan Rekan Kerja

Menurut Tang dalam Ducharme, et. al. (2013) untuk mengukur tingkat dukungan rekan kerja terdapat tiga pernyataan yang digunakan, yaitu:

1) Bantuan dari rekan kerja (*coworker helpfulness*).

- 2) Karyawan saling berbagi pengetahuan dan informasi pekerjaan dengan rekan kerjanya (*knowledge*).
  - 3) Karyawan dan rekan kerjanya saling memiliki ide yang kreatif dalam menghadapi permasalahan pekerjaan (*creativity in problem-solving*).
- d. Faktor yang mempengaruhi dukungan rekan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi dukungan sosial rekan kerja diambil dari faktor-faktor dukungan sosial dari Santrock (2008) yaitu meliputi:

- 1) Dukungan keluarga, yaitu merupakan tempat pertumbuhan dan perkembangan seseorang.
- 2) Dukungan teman bergaul, dimana orang yang bergaul membutuhkan suatu dorongan moral dari teman bergaulnya.
- 3) Dukungan masyarakat, yaitu masyarakat yang mendukung, menerima dan menyukai serta mengerti kelebihan dan kekurangan individu.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan acuan dari penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu dukungan rekan kerja, kesempatan pengembangan karir, dan keterikatan karyawan. Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu juga memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada penelitian ini, yaitu adalah:

1. Rusdin (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "*Keterikatan Karyawan dan Kontribusinya dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan*" menjelaskan tentang pentingnya keterikatan karyawan seperti keterikatan kognisi, keterikatan emosional dan keterikatan perilaku yang dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja BUMN di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi baik, namun belum optimal.

2. Anitha J. (2014) dengan penelitian yang berjudul "*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*". Penelitian ini terdapat hubungan antara dukungan rekan kerja (hubungan rekan kerja) yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.
3. Hanim, dkk (2016) yang berjudul "*Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement*". Penelitian ini menjelaskan tentang hubungan antara sistem penggajian dengan keterikatan kerja karyawan. Dalam penelitiannya terdapat hubungan antara kesempatan pengembangan karir yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.

### **C. Kerangka berfikir**

1. Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan

Rusdin (2013) mengatakan bahwa perekrutan karyawan dari luar organisasi dapat berisiko menimbulkan suasana tidak kondusif untuk kesempatan pengembangan karir bagi karyawan yang sudah mengabdikan selama puluhan tahun di perusahaan tersebut. Kepala departemen SDM PT TWC BP&RB mengatakan bahwa pengangkatan pejabat manajerial di PT TWC BP&RB dilihat kurang transparan, sehingga dapat menimbulkan kecemburuan antar karyawan dalam organisasi. Pengharapan atas jenjang karir dapat mempengaruhi keterikatan karyawan PT TWC BP&RB.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf Departemen SDM PT. TWC BP&RB bahwa PT. TWC BP&RB belum memiliki pengelolaan karir, jalur karir/*career path* untuk karyawan. Belum adanya pengelolaan karir yang benar membuat karyawan merasa tidak memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir mereka di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala departemen SDM PT TWC BP&RB yang mengatakan bahwa belum adanya jalur karir membuat posisi-posisi kosong diisi oleh karyawan yang bidang keahliannya berbeda dengan yang dibutuhkan pada posisi kosong tersebut. Kebijakan tersebut dapat menjadikan karyawan lain beranggapan bahwa mereka kurang bermakna bagi perusahaan atau dengan kata lain dedikasi mereka di perusahaan kurang dianggap. PT TWC BP&RB juga dapat dikatakan kurang mempertimbangkan latar belakang pendidikan dalam mengangkat seorang karyawan untuk menduduki posisi suatu jabatan di perusahaan. Jika karyawan yang berpendidikan tinggi tidak memiliki kesempatan mengembangkan karir lebih besar maka dedikasi (*dedication*) mereka di perusahaan akan menurun dan dapat menyebabkan turunnya tingkat keterikatan karyawan.

Staf Departemen SDM PT. TWC BP&RB mengatakan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan masih belum mencakup kebutuhan pengembangan diri seluruh karyawan. Sehingga sebagian karyawan yang belum menerima pelatihan dari perusahaan diminta untuk melakukan pengembangan diri secara mandiri. Sebagian besar karyawan PT

TWC BP&RB merasa tidak bersemangat untuk melakukannya secara mandiri karena sikap mereka yang menerima apa adanya fasilitas dari perusahaan. Kurang lengkapnya pelatihan untuk menunjang pengembangan karir yang diberikan dapat mengurangi *vigor* atau semangat karyawan dan dapat menurunkan tingkat keterikatan karyawan.

Selain itu, rata-rata karyawan PT TWC BP&RB telah berkeluarga atau sudah menikah. Karyawan yang telah berkeluarga terkadang memiliki kendala dalam menciptakan konsentrasi penuh pada pekerjaan mereka. Karyawan perempuan yang sudah berkeluarga cenderung lebih sibuk membagi waktu untuk pekerjaan dan keluarga. Jika karyawan yang sudah menikah tidak menerima pelatihan dari perusahaan maka akan sulit bagi karyawan tersebut dalam membagi waktunya antara pekerjaan, keluarga dan melakukan pelatihan secara mandiri untuk menunjang pengembangan karir mereka di perusahaan. Menurut Mc Bain (2007) organisasi yang memperhatikan keseimbangan hidup kerja dan keluarga karyawan akan memicu terciptanya keterikatan karyawan. Kurangnya pelatihan untuk menunjang pengembangan karir karyawan dapat membuat konsentrasi kerja (*absorption*) menjadi berkurang dan hal ini dapat mengurangi tingkat keterikatan karyawan.

Oleh sebab itu maka peneliti mengajukan hipotesis yakni kesempatan pengembangan karir mempengaruhi keterikatan karyawan.

H<sub>1</sub>: Kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap Keterikatan karyawan.

## 2. Pengaruh Dukungan Rekan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan

Saks (2006) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dari atasan, respon dari rekan kerja akan lebih terikat terhadap pekerjaannya. Dukungan dari rekan kerja dapat mempengaruhi semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan konsentrasi kerja (*absorption*) karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf departemen SDM PT TWC BP&RB, ketika bekerja tim di perusahaan rentan terjadi kesalahan dalam mengkomunikasikan ide mereka saat menyelesaikan suatu pekerjaan karena perbedaan usia dan latar belakang pendidikan. Menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan, mereka terkadang lebih nyaman bekerja secara individu dibandingkan kerja tim. Perbedaan cara menyampaikan ide dalam menyelesaikan pekerjaan tim dan kurangnya dukungan serta bantuan dari rekan kerja ini dapat mengurangi semangat (*vigor*) karyawan.

Perbedaan usia dan lama kerja antar karyawan di PT TWC BP&RB secara alamiah membentuk suatu hubungan senior-junior. Hal ini membuat sebagian karyawan yang tergolong sebagai karyawan junior merasa kurang dilibatkan dalam suatu pekerjaan terutama dalam pengambilan suatu keputusan. Selain itu, tingkat keterlibatan karyawan di PT TWC BP&RB berbeda antar gender. Mayoritas pekerjaan di PT TWC BP&RB adalah kerja lapangan, sehingga lebih banyak karyawan laki-laki yang bekerja dibandingkan perempuan. Kurangnya dukungan dan bantuan dari karyawan senior dapat mengurangi tingkat keterlibatan dan juga kebermaknaan

karyawan di perusahaan. Jika karyawan kurang merasa terlibat dalam suatu pekerjaan maka dedikasi (*dedication*) karyawan menurun dan dapat menandakan bahwa karyawan tersebut kurang terikat pada perusahaan.

Informasi tentang suatu pekerjaan yang harus diselesaikan terkadang tidak tersampaikan oleh karyawan ke rekan kerjanya yang lain. Distribusi informasi yang kurang baik ini dapat mempengaruhi semangat (*vigor*) karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kurangnya bantuan dari rekan kerja dalam menyampaikan informasi pekerjaan dapat mengurangi keterikatan karyawan.

Perbedaan usia dan latar belakang pendidikan membuat karyawan yang tergolong junior di PT TWC BP&RB tak jarang melakukan kesalahan dalam menyampaikan ide kreatifnya dalam forum diskusi kerja tim. Peran karyawan senior sangat dibutuhkan pada saat seperti ini untuk berbagi pengetahuan dan informasi pekerjaan kepada karyawan junior. Namun di PT TWC BP&RB hubungan karyawan senior dan junior tidak terjalin dengan baik. Pada akhirnya ide-ide tersebut tidak tersalurkan dan menggunakan cara lama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Kurangnya dukungan dan bantuan dari rekan kerja, rekan kerja tidak membagikan pengetahuan dan informasi pekerjaan, dan karyawan tidak bisa membagikan ide-ide kreatifnya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dapat membuat semangat (*vigor*) karyawan menjadi menurun. Selain itu, ide-ide yang tidak tersalurkan tersebut membuat karyawan merasa kurang bermakna di perusahaan dan menandakan dedikasi (*dedication*) mereka

rendah. Karyawan akan cenderung memikirkan kendala-kendala mereka karena tidak bersemangat dan merasa tidak bermakna ataupun terinsipasi oleh pekerjaan mereka sendiri. Jika hal ini terus berlanjut akan menyebabkan konsentrasi kerja (*absorption*) mereka menurun. Pada akhirnya keterikatan karyawan menurun.

Oleh sebab itu, maka peneliti hendak mengajukan hipotesis yang pertama yaitu dukungan rekan kerja mempengaruhi keterikatan karyawan.

H<sub>2</sub>: Dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

### 3. Pengaruh Dukungan Rekan Kerja Dan Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan.

Karyawan yang memiliki lingkungan kerja dengan keadilan distribusi dan prosedural cenderung lebih bertahan dengan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang dimaksud adalah adanya dukungan dari rekan kerja yang dapat membantu karyawan untuk lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Departemen SDM PT. TWC BP&RB, karyawan yang memiliki banyak dukungan, baik dari rekan kerja maupun dari atasan akan lebih mudah mendapatkan kesempatan karir sehingga mereka akan lebih terikat pada perusahaan.

Hasil pra survei mengenai faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap 20 karyawan PT. TWC BP&RB, diperoleh jawaban bahwa faktor tertinggi yang diindikasikan mempengaruhi keterikatan karyawan adalah dukungan rekan kerja dan

kesempatan pengembangan karir. Kedua faktor ini memiliki persentase masing-masing sebesar 35% untuk kesempatan pengembangan karir dan 27,5% untuk dukungan rekan kerja.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan kepala serta staf departemen SDM di PT TWC BP&RB, karyawan merasa tidak memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir mereka di perusahaan karena menurut kepala departemen SDM PT TWC BP&RB karyawan yang memiliki dukungan lebih dari rekan kerja dan atasanlah yang akan mendapatkan promosi kerja atau dapat menduduki posisi kosong pada suatu jabatan yang dibutuhkan perusahaan. Hal ini dapat menurunkan semangat (*vigor*) karyawan dalam bekerja.

PT TWC BP&RB juga kurang mempertimbangkan latar belakang pendidikan karyawan untuk mengisi posisi jabatan di perusahaan. Karyawan yang memiliki pendidikan tinggi tidak menjadi jaminan untuk memperoleh kesempatan karir lebih besar dibandingkan karyawan lainnya. Karyawan menjadi kurang merasakan kebermaknaan dirinya berada di perusahaan, mereka beranggapan bahwa keterlibatan mereka kurang dianggap, membuat mereka merasa kurang bangga dengan pekerjaannya saat ini, tidak terinspirasi untuk melakukan usaha lebih pada pekerjaannya atau pun tidak merasa tertantang memiliki pekerjaan tersebut. Hal ini menyebabkan dedikasi mereka menurun dan menandakan bahwa keterikatan karyawan menurun.

Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan untuk menunjang pengembangan karir karyawan belum mencakup seluruh kebutuhan karyawan. Karyawan yang tidak menerima pelatihan dianjurkan melakukan pengembangan diri secara mandiri. Namun, informasi dari rekan kerja tentang pengetahuan kerja dan juga informasi pekerjaan kurang terdistribusi dengan baik. Terutama informasi tentang hasil pelatihan dan juga kesempatan karir. Hal ini dapat membuat karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan menyebabkan berkurangnya semangat (*vigor*) dalam bekerja. Karyawan juga dapat merasa kurang terlibat dalam suatu pekerjaan karena tidak menerima pelatihan, dan minimnya inspirasi dari pekerjaannya saat ini dapat menjadikan keterikatan karyawan menurun.

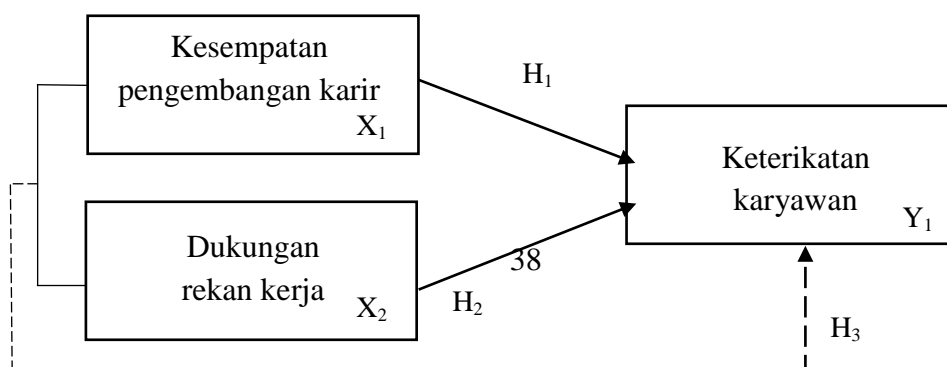
Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini kemudian diajukan hipotesis ketiga, yaitu:

H<sub>3</sub>: Dukungan rekan kerja dan kesempatan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

#### D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka berfikir yang telah dijabarkan, maka peneliti akan menjelaskan lebih detail mengenai kerangka berfikir dan pengajuan hipotesis dalam paradigma penelitian, yaitu sebagai berikut:

**Bagan 1. Paradigma Penelitian**



—→ Pengaruh antar variabel

---→ Pengaruh  $X_n$  secara simultan terhadap Y

Keterangan:

$Y_1$ : Variabel terikat (*Dependent Variable*)

$X_n$ : Variabel bebas (*Independent Variable*)

H<sub>1</sub>: Kesempatan pengembangan karir berpengaruh terhadap keterikatan karyawan

H<sub>2</sub>: Dukungan rekan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

H<sub>3</sub>: Dukungan rekan kerja dan kesempatan pengembangan karir berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

#### **E. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian dan hasil kajian empiris di atas, maka peneliti mengajukan

hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB.

H<sub>2</sub>: Dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB.

H<sub>3</sub>: Kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Desain Penelitian**

Berdasarkan uraian mengenai latar belakang masalah, telaah kajian pustaka dan hipotesis yang telah dikemukakan dalam bab – bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini terdapat tiga masalah pokok yang akan diuji, diantaranya adalah: 1) bagaimana pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan, 2) bagaimana pengaruh dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan dan 3) bagaimana pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja secara bersama-sama mempengaruhi keterikatan karyawan. Penelitian ini digolongkan dalam kategori penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih. Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, yaitu dengan memberikan seperangkat instrumen dalam wujud kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan yang mencakup ketiga variabel pokok dalam penelitian ini, diantaranya ialah: kesempatan pengembangan karir, dukungan rekan kerja dan keterikatan karyawan.

##### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian yang akan diteliti adalah Kantor Pusat, Unit Kerja Borobudur, Unit Kerja Prambanan, dan Unit Kerja Ratu Boko PT. TWC BP&RB. Obyek yang akan diteliti adalah menganalisa bagaimana pengaruh

dukungan rekan kerja dan kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan pada PT. TWC BP&RB. Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Mei 2017 sampai selesai.

### **C. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

#### **1. Definisi Operasional Variabel Terikat (*Dependent Variable*)**

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah keterikatan karyawan yang kemudian diberi simbol (Y). Keterikatan karyawan dalam penelitian ini adalah bentuk keterlibatan karyawan, kepuasan serta antusiasmenya dalam melakukan pekerjaan di PT. TWC BP&RB dan diukur menggunakan indikator menurut Schaufeli, et. al. (2002) yaitu:

##### **a. *Vigor***

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

##### **b. *Dedication***

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

##### **c. *Absorption***

Karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Waktu dalam bekerja terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

## 2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja.

### a. Kesempatan pengembangan karir

Kesempatan pengembangan karir pada penelitian ini adalah kesempatan yang didapatkan oleh setiap karyawan PT TWC BP&RB untuk bisa mengembangkan karir di PT. TWC BP&RB. Indikator yang digunakan untuk mengukur kesempatan pengembangan karir adalah yang dikembangkan oleh Haryani (2013) dimana kesempatan pengembangan karir memiliki 4 indikator, yaitu:

- 1) Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.
- 2) Karyawan yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan pengembangan karir yang lebih besar.
- 3) Karyawan yang berpendidikan tinggi memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir lebih besar.
- 4) Segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan.

### b. Dukungan rekan kerja

Dukungan rekan kerja dalam penelitian ini adalah dukungan dan bantuan yang diterima karyawan PT. TWC BP&RB dari rekan kerja mereka. Indikator yang digunakan untuk mengukur dukungan rekan kerja

pada PT. TWC BP&RB adalah yang diungkapkan oleh Tang dalam Ducharme, dkk (2013) yaitu:

- 1) Bantuan dari rekan kerja (*coworker helpfulness*).
- 2) Karyawan saling berbagi pengetahuan dan informasi pekerjaan dengan rekan kerjanya (*knowledge*).
- 3) Karyawan dan rekan kerjanya saling memiliki ide yang kreatif dalam menghadapi permasalahan pekerjaan (*creativity in problem-solving*).

Selanjutnya, dalam bab ini akan dibahas mengenai metode penelitian, yaitu mengenai metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, penggunaan instrumen untuk mengukur variabel penelitian, dan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam pengujian hipotesis.

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

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, diantaranya adalah:

1. Data primer (Mustafa, 2009), adalah data yang diperoleh berdasarkan pengukuran secara langsung oleh peneliti dari sumbernya (subyek penelitian). Data primer yang dimaksud pada penelitian ini adalah data kuesioner yang dibagikan kepada karyawan di PT TWC BP&RB yang berperan sebagai responden penelitian.
2. Data sekunder (Mustafa, 2009), adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, dan telah terdokumentasikan, sehingga peneliti tinggal menyalin data tersebut untuk kepentingan penelitiannya. Pada penelitian ini, data

sekunder yang dimaksud berupa jurnal penelitian terdahulu, data-data yang diperoleh dari PT TWC BP&RB yang menjadi objek penelitian, dan beberapa referensi lain.

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Terdapat dua cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

##### **1. Pengumpulan data primer**

Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Pada penelitian ini data diperoleh dengan cara membagikan paket kuesioner di setiap unit destinasi dari ketiga destinasi wisata dan kantor pusat PT TWC BP&RB.

##### **2. Pengumpulan data sekunder**

Pengumpulan data sekunder diperoleh dari data yang diberikan oleh perusahaan, seperti struktur organisasi, sejarah perusahaan dan beberapa data terkait dengan variabel – variabel yang diteliti.

#### **F. Teknik Pengambilan Sampel**

##### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2015), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini, populasi yang diteliti adalah karyawan PT. TWC BP&RB yang bekerja di satuan kerja Kantor Pusat, Unit

Borobudur, Unit Prambanan, dan Unit Ratu Boko. Populasi yang diteliti berjumlah 255 orang.

**Tabel 4. Populasi Penelitian**

| <b>PT. TWC BP&amp;RB</b> |                |        |
|--------------------------|----------------|--------|
| No                       | Bagian         | Jumlah |
| 1                        | Kantor Pusat   | 96     |
| 2                        | Unit Borobudur | 75     |
| 3                        | Unit Prambanan | 61     |
| 4                        | Unit Ratu Boko | 23     |
|                          | Total          | 255    |

Sumber: Data Departemen SDM PT. TWC BP&RB

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2015), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Kesimpulan yang ditarik dari sampel akan diberlakukan pada populasi, sehingga sampel yang akan digunakan harus mempunyai sifat representatif.

Pada penelitian ini, populasi penelitian terdiri dari beberapa unit penelitian yang terpisah, maka digunakan metode *proportional random sampling* (Sugiyono, 2015) untuk mempertimbangkan unsur-unsur atau kategori dalam populasi penelitian seperti status pekerjaan dan jumlah karyawan setiap unit kerja. Besarnya sampel ditentukan menggunakan Hair *et. al.* dalam Wiyono (2011) yang menyatakan bahwa para peneliti di Amerika Serikat setuju untuk menentukan jumlah sampel melalui alternatif lain yaitu: melalui jumlah item-item pertanyaan pada kuesioner. Caranya, mengalikan 5x jumlah item pertanyaan. Sehingga penelitian ini memiliki jumlah sampel 165 sampel ( $33 \text{ item} \times 5 = 165$ ). Berdasarkan rumus

penghitungan sampel tersebut maka, sampel penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. Jumlah Sampel Penelitian  
Pada PT. TWC BP&RB tahun 2017**

| No           | Bagian         | Jumlah<br>Populasi | Jumlah<br>Sampel |
|--------------|----------------|--------------------|------------------|
| 1            | Kantor Pusat   | 96                 | 62               |
| 2            | Unit Borobudur | 75                 | 49               |
| 3            | Unit Prambanan | 61                 | 40               |
| 4            | Unit Ratu Boko | 23                 | 14               |
| Total Sampel |                | 255                | 165              |

Sumber: hasil penghitungan Sampel, data diolah penulis pada tahun 2017.

#### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan angket/kuesioner. Kuesioner merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pernyataan tersebut (Umar, 2011). Indikator-indikator yang digunakan dijabarkan dalam pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam angket. Responden diminta untuk memberikan jawabannya dengan cara memberi tanda check list (✓) pada kolom jawaban yang disediakan. Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala *Likert* yang terdapat opsi jawaban skala 1 – skala 5 (Mustafa, 2009), yaitu:

1. Sangat Setuju (SS) = 5 poin.
2. Setuju (S) = 4 poin.
3. Kurang Setuju (KS) = 3 poin.
4. Tidak Setuju (TS) = 2 poin.
5. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 poin.

## H. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur variabel dukungan rekan kerja dan kesempatan pengembangan karir dan keterikatan karyawan dalam bentuk angket/kuesioner. Angket yang disajikan berisi 33 pertanyaan, yang terdiri dari 17 pertanyaan tentang keterikatan karyawan, 8 pertanyaan tentang kesempatan pengembangan karir dan 8 pertanyaan tentang dukungan rekan kerja.

Adapun kisi-kisi instrumental yang bertujuan agar penyusunan instrumen lebih sistematis sehingga mudah dikontrol dan dikoreksi. Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 6. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

| Variabel  | Indikator  | No. Item  | Sumber Instrumen   |
|---|--|-----------|--|
| Keterikatan Karyawan<br>Schaufeli, et. al. (2002) | 1. <i>Vigor</i>  | EE1-EE6   | Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. Bakker, A.B. 2002. The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. <i>Journal of Happiness Studies</i> , 3, 71-92.    |
|   | 2. <i>Dedication</i>   | EE7-EE11  |  |
|   | 3. <i>Absorption</i>   | EE12-EE17 |  |
| Kesempatan pengembangan karir<br>Haryani (2013)   | 1. Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.                               | DCO1-DCO2 | Haryani, Putu Yeni. 2013. Korelasi Antara Pengembangan Karir dengan Motivasi Kerja dan Keinginan untuk Pensiun Dini. <i>Journal Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Udayana</i> |
|   | 2. Karyawan yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan pengembangan karir yang lebih besar. | DCO3-DCO4 |  |
|   | 3. Karyawan yang berpendidikan tinggi memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir lebih besar.   | DCO5-DCO6 |  |
|   | 4. Segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan.             | DCO7-DCO8 |  |

---

|  |   |             |  |
|--|---|-------------|--|
| Dukungan rekan kerja<br>Ducharme, dkk (2013) | 1. Bantuan dari rekan kerja ( <i>coworker helpfulness</i> ).  | CS1-<br>CS3 | Ducharme, dkk. 2013. Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective of Coworker Support. <i>Journal Sociological Spectrum: Mid-South Sociological Association</i> , 81-104 |
|  | 2. Karyawan saling berbagi pengetahuan dan informasi pekerjaan dengan rekan kerjanya ( <i>knowledge</i> ).  | CS4-<br>CS5 |  |
|  | 3. Karyawan dan rekan kerjanya saling memiliki ide yang kreatif dalam menghadapi permasalahan pekerjaan ( <i>creativity in problem-solving</i> ). | CS6-<br>CS8 |  |

---

## I. Uji Instrumen

Sebelum digunakan dalam penelitian, kuesioner penelitian harus diuji terlebih dahulu. Uji instrumen dilakukan untuk mengetahui bahwa instrumen yang disusun benar-benar menunjukkan hasil yang baik. Pada uji instrumen dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari instrumen tersebut. Hal ini dikarenakan baik buruknya instrumen akan mempengaruhi benar tidaknya data dan sangat menentukan mutu dari hasil penelitian yang dilakukan.

### 1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2011) uji validitas dilakukan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA adalah analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Tujuan CFA adalah untuk mengidentifikasi apakah item tiap indikator merupakan konstruk dari variabel penelitian yang ada atau dengan

kata lain item-item pertanyaan yang mewakili setiap indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas. Hasil analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator ke dalam beberapa faktor sesuai dengan banyaknya variabel. Item pertanyaan dikatakan valid apabila loading faktor  $\geq 0.50$  dan mengelompok pada satu kolom yang sama dengan item lain dalam satu konstruk yang sama. Selain uji CFA, selanjutnya akan dilakukan uji *convergent validity* dan *divergent validity* (Fornell, C., dan Larcker, D. 1981).

Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Nilai KMO MSA yang dikehendaki harus  $\geq 0.50$  untuk dapat dilakukan tahap analisis faktor. Berikut adalah hasil *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

**Tabel 7. KMO and Bartlett's Test**

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |
|--|--------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,848               |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square |
|  | 3302,106           |
|  | Df                 |
|  | 528                |
|  | Sig.               |
|  | ,000               |

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,848; ini menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, yang artinya bahwa antar variabel terjadi korelasi (signifikansi $<0,05$ ), dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria.

Selanjutnya, pada Tabel 8 menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel mengelompok menjadi satu. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi.

**Tabel 8. Rotated Component Matrix Tahap 1**

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |      |           |      |       |
|---------------------------------------|------|-----------|------|-------|
| Variabel                              | Item | Component |      |       |
|                                       |      | 1         | 2    | 3     |
| Keterikatan Karyawan                  | EE1  | ,652      |      |       |
|                                       | EE2  | ,805      |      |       |
|                                       | EE3  | ,624      |      |       |
|                                       | EE4  | ,632      |      |       |
|                                       | EE5  | ,621      |      |       |
|                                       | EE6  | ,697      |      |       |
|                                       | EE7  | ,600      |      |       |
|                                       | EE8  | ,654      |      |       |
|                                       | EE9  | ,405      |      |       |
|                                       | EE10 | ,673      |      |       |
|                                       | EE11 | ,600      |      |       |
|                                       | EE12 | ,662      |      |       |
|                                       | EE13 | ,584      |      |       |
|                                       | EE14 | ,421      |      |       |
|                                       | EE15 | ,612      |      |       |
|                                       | EE16 | ,717      |      |       |
|                                       | EE17 | ,622      |      |       |
| Dukungan Rekan Kerja                  | CS1  |           | ,241 |       |
|                                       | CS2  |           | ,367 |       |
|                                       | CS3  |           | ,620 |       |
|                                       | CS4  |           | ,784 |       |
|                                       | CS5  |           | ,612 |       |
|                                       | CS6  |           | ,567 |       |
|                                       | CS7  |           | ,830 |       |
|                                       | CS8  |           | ,862 |       |
| Kesempatan Pengembangan Karir         | DCO1 |           |      | ,584  |
|                                       | DCO2 |           |      | ,597  |
|                                       | DCO3 |           |      | ,699  |
|                                       | DCO4 |           |      | ,545  |
|                                       | DCO5 |           |      | -,053 |
|                                       | DCO6 |           |      | ,699  |
|                                       | DCO7 |           |      | ,773  |
|                                       | DCO8 |           |      | ,376  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Berdasarkan Tabel 8 di atas diketahui bahwa tidak semua item pernyataan dinyatakan valid dengan *loading factor* di atas (0,5). Item keterikatan karyawan 9, 14; item dukungan rekan kerja 1,2; dan item kesempatan pengembangan karir 5, 8 dinyatakan gugur karena memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5 atau negatif. Selanjutnya berdasarkan hasil uji CFA pertama dengan adanya beberapa item yang dinyatakan gugur, maka item-item tersebut dihapuskan dan tidak digunakan dalam penelitian selanjutnya. Jumlah item yang gugur yaitu sebanyak 6 butir pernyataan dari 33 butir item keseluruhan sehingga yang digunakan sebanyak 27 butir item pernyataan.

**Tabel 9. Rotated Component Matrix Tahap 2**

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |           |   |      |
|---------------------------------------|-----------|---|------|
| Item                                  | Component |   |      |
|                                       | 1         | 2 | 3    |
| EE1                                   | ,667      |   |      |
| EE2                                   | ,797      |   |      |
| EE3                                   | ,638      |   |      |
| EE4                                   | ,638      |   |      |
| EE5                                   | ,613      |   |      |
| EE6                                   | ,703      |   |      |
| EE7                                   | ,618      |   |      |
| EE8                                   | ,677      |   |      |
| EE10                                  | ,693      |   |      |
| EE11                                  | ,610      |   |      |
| EE12                                  | ,682      |   |      |
| EE13                                  | ,582      |   |      |
| EE15                                  | ,630      |   |      |
| EE16                                  | ,722      |   |      |
| EE17                                  | ,624      |   |      |
| CS3                                   |           |   | ,626 |
| CS4                                   |           |   | ,816 |
| CS5                                   |           |   | ,628 |
| CS6                                   |           |   | ,585 |
| CS7                                   |           |   | ,840 |
| CS8                                   |           |   | ,872 |
| DCO1                                  |           |   | ,571 |
| DCO2                                  |           |   | ,617 |
| DCO3                                  |           |   | ,675 |
| DCO4                                  |           |   | ,567 |
| DCO6                                  |           |   | ,715 |
| DCO7                                  |           |   | ,757 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa semua item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya dan berdasarkan hasil di atas diketahui semua item pernyataan dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* di atas 0,50. Selanjutnya dilakukan uji validitas konvergensi (*convergent validity*) dan uji validitas divergensi (*divergent validity*).

#### 1) Validitas Konvergensi (*Convergent Validity*)

*Convergent validity* digunakan untuk mengetahui apakah instrumen ukur pada suatu konstruk/variabel dapat dioperasikan pada konstruk/variabel lainnya yang secara teoritis seharusnya memiliki kesamaan/*similar* (konvergensi). *Convergent validity* diukur berdasarkan *average variance extracted* (AVE). Fornell dan Larcker (1981) mengatakan nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0,5. Tabel 10 menunjukkan nilai masing-masing konstruk/variabel:

**Tabel 10. Hasil Validitas Konvergen**

| Variabel                      | AVE   | Keterangan |
|-------------------------------|-------|------------|
| Kesempatan pengembangan karir | 0,879 | Valid      |
| Dukungan rekan kerja          | 0,921 | Valid      |
| Keterikatan Karyawan          | 0,950 | Valid      |

Sumber: Data primer diolah pada tahun 2017

Nilai AVE pada variabel kesempatan pengembangan karir sebesar 0,879; variabel dukungan rekan kerja sebesar 0,921; dan variabel keterikatan karyawan sebesar 0,950. Ketiga variabel yang diteliti memiliki nilai AVE diatas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk/variabel yang diteliti tersebut sama.

## 2) Validitas Divergensi (*Divergent Validity*)

*Divergent validity* digunakan untuk mengetahui apakah antar konstruk saling tumpang tindih dan adanya kecenderungan mengukur hal yang sama atau tidak, yaitu dengan cara melihat apakah tingkat korelasi antar variabel memiliki perbedaan atau tidak. *Divergent validity* diukur dengan nilai korelasi *Pearson*. Nilai korelasi harus kurang dari 0,85 agar konstruk/variabel yang diteliti valid (Campbell dan Fiske, 1959). Hal ini dikarenakan jika tingkat korelasinya terlalu tinggi dengan konstruk/variabel lain yang diteliti maka susunan konstruk/variabel dapat menjadi tidak valid.

**Tabel 11. Hasil Korelasi *Pearson* dan *Average Variance Extracted* (AVE)**

| Variabel                      | 1            | 2            | 3            |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Kesempatan pengembangan karir | <b>0,879</b> | —            | —            |
| Dukungan rekan kerja          | 0,509**      | <b>0,921</b> | —            |
| Keterikatan Karyawan          | 0,717**      | 0,701**      | <b>0,950</b> |

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

Nilai korelasi *Pearson* ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

Sumber: Data primer diolah pada tahun 2017

Tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai korelasi *Pearson* dari semua konstruk/variabel yang diteliti menunjukkan angka dibawah 0,85 yang dapat diartikan bahwa ketiga konstruk/variabel yang diteliti tidak tumpang tindih atau memiliki tingkat korelasi yang berbeda.

## 2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2011) menjelaskan bahwa reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban

seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini pengukuran reliabilitas menggunakan *one shot*.

Adapun kategorisasi angka skala reliabilitas yaitu:

- a. Antara 0,800 – 1,000 = Sangat Tinggi.
- b. Antara 0,600 – 0,799 = Tinggi.
- c. Antara 0,400 – 0,599 = Sedang.
- d. Antara 0,200 – 0,399 = Rendah.
- e. Antara 0,000 – 0,199 = Sangat Rendah.

Berikut adalah hasil uji reliabilitas yang ditampilkan pada Tabel 12.

**Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas**

| Variable                      | Cronbach Alpha | Keterangan | Kategorisasi  |
|-------------------------------|----------------|------------|---------------|
| Keterikatan Karyawan          | 0,919          | Reliabel   | Sangat tinggi |
| Kesempatan Pengembangan Karir | 0,783          | Reliabel   | Tinggi        |
| Dukungan Rekan Kerja          | 0,871          | Reliabel   | Sangat tinggi |

Sumber: Data primer diolah pada tahun 2017

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan, kesempatan pengembangan karir, dan dukungan rekan kerja memiliki nilai reliabilitas antara 0,7 – 1,0. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dari 3 variabel yang diteliti

dikatakan reliabel dan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi – sangat tinggi.

## **J. Metode Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer yakni program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). SPSS adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan teknik analisis statistik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum (Ghozali, 2011). Selain itu pada penelitian ini juga melakukan kategorisasi jawaban tiap variabel yang diteliti. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar (2009), yaitu:

- a. Tinggi :  $X \geq M + SD$
- b. Sedang :  $M - SD \leq X < + SD$
- c. Rendah:  $X < M - SD$

### **2. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum uji hipotesis, hal ini dilakukan agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghozali (2011) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif

(*Best Linier Unbiased Estimator/BLUE*) apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi yaitu dengan lolos uji-uji sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui pada uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2011)

Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Pada penelitian ini, untuk melihat normalitas data maka peneliti akan menggunakan analisis statistik. Uji statistik sederhana yang digunakan adalah uji normalitas dari *Kolmogorov Smirnov*. Hasil uji normalitas dikatakan normal jika nilai signifikan  $\geq 0.05$  atau  $z$  kolom  $< z$  tabel.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2011). Uji ini digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi kurang dari 0,05.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi

antara variabel independen (Ghozali, 2011). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai tolerance dan lawannya serta nilai Variance Inflation Factor (VIF). Tolerance mengukur variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$  (Priyatno, 2013) atau dengan kata lain untuk menghindari terjadinya multikolinearitas maka nilai toleransi harus  $\geq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\leq 10$ .

### 3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya dari variabel independen terhadap variabel dependen. Maka dapat diambil suatu kesimpulan untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan.

#### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, dimana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independen yaitu keterikatan karyawan, dua

variabel independen yaitu kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja.

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5 %. Apabila tingkat signifikansinya diperoleh dari hasil lebih dari 5 % maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5 % maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta ( $\beta$ ). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011).

b. Uji Delta Koefisien Determinasi ( $\Delta R^2$ )

Delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil dari pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) yang kecil disebabkan adanya *varians error* yang semakin besar. *Varians error* menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar *varians error*. *Varians error* muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara/pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan.

Dengan demikian semakin besar nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ), maka variabel independen mampu memprediksi variasi  $v_i$  38 dependen (Suryana, 2009).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Latar Belakang Pendirian Perusahaan**

PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (PT TWC BP&RB) lahir sebagai bentuk kepedulian Pemerintah terhadap upaya melestarikan dan menjaga aset-aset peninggalan sejarah dan budaya. Wujud kepedulian tersebut dijabarkan melalui pengelolaan kawasan-kawasan peninggalan sejarah, khususnya candi-candi dengan tetap mempertimbangkan aspek-aspek lingkungan, sosial budaya dan masyarakat, sejalan dengan tugas utama untuk mendukung pelestarian peninggalan sejarah candi (*annual report*, 2015)

##### **2. Landasan Hukum**

PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (Persero) pada awalnya berdiri dengan nama PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan (Persero) berdasarkan PP Nomor 7 Tahun 1980 dengan Akte Notaris Soeleman Ardjasmita, SH, Nomor: 19 tanggal 15 Juli 1980.

Melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor: 1 tahun 1992 tentang Pengelolaan Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan Serta Pengendalian Lingkungannya, kepada PT Taman Wisata Candi Borobudur & Prambanan (Persero) diberikan kewenangan penuh untuk mengelola Taman Wisata dimaksud.

Dalam perkembangannya, dengan masuknya kawasan Ratu Boko menjadi bagian dari Taman Wisata, maka nama perusahaan berubah menjadi PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan & Ratu Boko (Persero) sesuai Akte Notaris Soekeimi, SH, Nomor: 25 tanggal 3 Agustus 1994.

Akte pendirian perusahaan dari awal berdirinya telah mengalami perubahan-perubahan dengan perubahan terakhir nomor 11 tanggal 8 Agustus 2008 oleh Notaris Yulida Des Martiny, SH jo nomor 07 tanggal 07 Januari 2014 oleh Notaris Woro Sutristiassiwi Sriwahyuni, S.H. (*annual report*, 2015)

### 3. Visi dan Misi

#### a. Visi

Menjadi perusahaan yang unggul dalam pengelolaan taman wisata dan lingkungan cagar budaya sebagai upaya pelestarian warisan budaya bangsa.

#### b. Misi

PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko memiliki beberapa misi, yaitu:

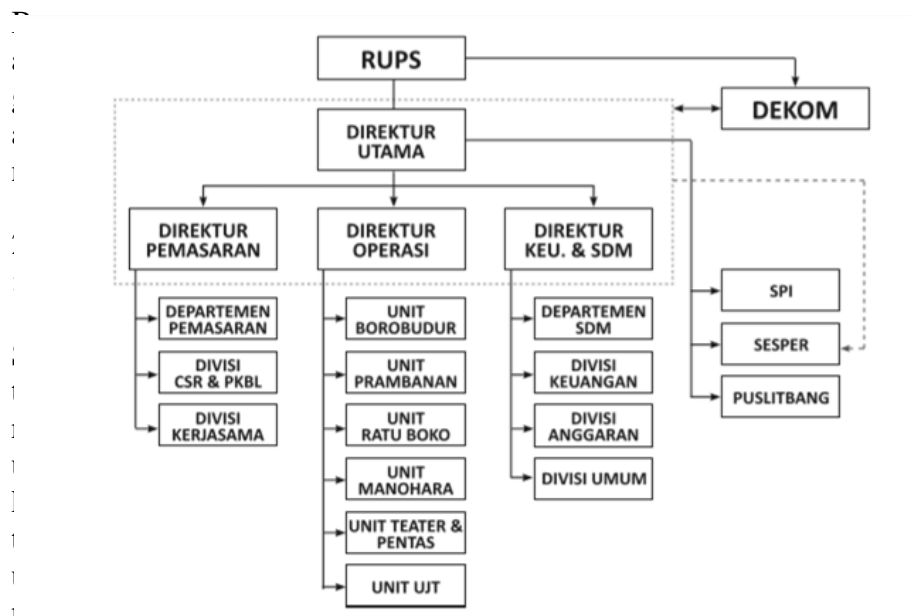
- 1) Mengelola taman dan lingkungan sekitar Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko dalam upaya pelestarian warisan budaya bangsa.
- 2) Mengkomunikasikan nilai-nilai luhur cagar budaya dengan menyediakan pelayanan wisata budaya yang berkualitas.

- 3) Mendukung pemberdayaan masyarakat lokal sebagai upaya pelestarian dan pengembangan perekonomian.
- 4) Meningkatkan nilai Perusahaan secara berkelanjutan. (*Annual Report*, 2015)

#### 4. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan adalah melakukan usaha dibidang pengusahaan lingkungan Candi Borobudur, Candi Prambanan dan Candi Ratu Boko serta peninggalan sejarah dan purbakala lainnya sebagai suatu Taman Wisata dan Usaha dibidang pariwisata lainnya, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan barang dan/ atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/ mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

#### 5. Struktur Organisasi



organisasi PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko Tahun 2017

## **B. Hasil Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan paket kuesioner sebesar jumlah sampel di PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko. Jumlah instrumen yang dibagikan adalah sebesar 165 instrumen. Namun, instrumen yang lengkap dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut ada 150 instrumen. Hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi analisis karakteristik responden PT TWC BP&RB yang terdiri dari: nilai maksimal, nilai minimal, nilai tengah (*mean*), standar deviasi. Adapun kategorisasi jawaban tiap variabel yang diteliti untuk menggambarkan tanggapan karyawan PT TWC BP&RB mengenai pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB. Pembahasan mengenai masing-masing analisis disajikan sebagai berikut.

#### **a. Karakteristik Responden PT TWC BP&RB**

Karakteristik karyawan PT TWC BP&RB yang diamati dalam penelitian ini meliputi: usia, jenis kelamin/gender, pendidikan terakhir, lama masa kerja, status pekerjaan, dan status perkawinan. Deskripsi karakteristik karyawan PT TWC BP&RB disajikan dalam tabel berikut.

#### 1) Usia

Deskripsi karakteristik karyawan PT TWC BP&RB berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| Usia        | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------|-----------|----------------|
| 18-27 tahun | 25        | 16,7           |
| 28-37 tahun | 28        | 18,7           |
| 38-47 tahun | 49        | 32,7           |
| 48-57 tahun | 48        | 32,0           |
| Jumlah      | 150       | 100,0          |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

Tabel 13 menunjukkan bahwa karyawan PT TWC BP&RB mayoritas berusia 38-47 tahun dengan persentase sebesar 32,7 %. Posisi kedua adalah karyawan yang berusia 48-57 tahun yaitu dengan persentase sebesar 32,0%. Posisi selanjutnya adalah yang berusia 28-37 tahun dan 18-27 tahun dengan masing-masing persentase sebesar 18,7% dan 16,7%. Usia karyawan PT TWC BP&RB mayoritas berusia 38-47 tahun dan 48-57 tahun dikarenakan sebagian besar karyawan merupakan pekerja tetap BUMN dengan masa kerja yang cukup lama. Selain itu dikarenakan tingkat *turnover* karyawan yang kecil, sehingga sebagian besar karyawan yang keluar adalah karyawan yang telah masuk masa pensiun.

## 2) Jenis kelamin/gender

Deskripsi karakteristik karyawan PT TWC BP&RB berdasarkan jenis kelamin/gender disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin/Gender | Frekuensi | Persentase (%) |
|----------------------|-----------|----------------|
| Laki-laki            | 99        | 66,0           |
| Perempuan            | 51        | 34,0           |
| Jumlah               | 150       | 100,0          |

Sumber: data diolah pada tahun 2017

Tabel 14 menunjukkan bahwa karyawan PT TWC BP&RB dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 99 orang (66,0%) dan karyawan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 51 orang (34,0%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT TWC BP&RB adalah laki-laki, karena karyawan bergender laki-laki memiliki fisik dan tenaga yang mendukung untuk jenis pekerjaan di PT TWC BP&RB yang mayoritas merupakan kerja lapangan. Dimana jenis kerja lapangan memerlukan tenaga dan fisik yang kuat.

## 3) Pendidikan terakhir

Deskripsi karakteristik karyawan di PT TWC BP&RB berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 15. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| Lama Kerja   | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------|-----------|----------------|
| SLTP         | 4         | 2,7            |
| SLTA         | 103       | 68,7           |
| Diploma (D3) | 11        | 7,3            |
| S1           | 31        | 20,7           |
| S2           | 1         | ,7             |
| Jumlah       | 150       | 100,0          |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

Tabel 15 menunjukkan bahwa pendidikan terakhir karyawan PT TWC BP&RB untuk jenjang pendidikan SLTP sejumlah 4 orang dengan persentase 2,7%, jenjang pendidikan SLTA memiliki jumlah sebesar 103 orang dengan persentase 68,7%, jenjang pendidikan Diploma (D3) sejumlah 11 orang dengan persentase 7,3%, dan untuk jenjang pendidikan S1 dan S2 masing-masing berjumlah 31 orang dan 1 orang dengan persentase masing-masing 20,7% dan 0,7%. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan PT TWC BP&RB mayoritas adalah pada jenjang pendidikan SLTA.

#### 4) Lama masa kerja

Deskripsi karakteristik karyawan PT TWC BP&RB berdasarkan lama masa kerja disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 16. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

| Lama Kerja  | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------|-----------|----------------|
| 1-10 tahun  | 57        | 38,0           |
| 11-20 tahun | 27        | 18,0           |
| 21-30 tahun | 60        | 40,0           |
| > 30 tahun  | 6         | 4,0            |
| Jumlah      | 150       | 100,0          |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

Tabel 16 menunjukkan bahwa karyawan PT TWC BP&RB yang bekerja selama 1-10 tahun adalah 57 orang (38,0%), karyawan yang bekerja selama 11-20 tahun adalah 27 orang (18,0%), karyawan yang bekerja selama 21-30 tahun adalah 60 orang (40,0%), dan karyawan yang bekerja selama lebih dari 30 tahun adalah 6 orang (4,0%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT TWC BP&RB bekerja selama 21-30 tahun. Karyawan memiliki lama masa kerja lebih dari

20 tahun karena mereka tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan kata lain *turnover* karyawan rendah.

#### 5) Status Pekerjaan

Deskripsi karakteristik karyawan PT TWC BP&RB berdasarkan status pekerjaan disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 17. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan**

| Status pekerjaan | Frekuensi | Persentase (%) |
|------------------|-----------|----------------|
| Karyawan tetap   | 116       | 77,3           |
| Karyawan kontrak | 34        | 22,7           |
| Jumlah           | 150       | 100,0          |

Sumber: data diolah pada tahun 2017

Tabel 17 menunjukkan bahwa karyawan PT TWC BP&RB dengan status pekerjaan sebagai karyawan tetap adalah 116 orang dengan persentase sebesar 77,3% dan karyawan yang memiliki status pekerjaan sebagai karyawan kontrak sebanyak 34 orang dengan persentase sebesar 22,7%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT TWC BP&RB adalah karyawan tetap.

#### 6) Status Perkawinan

Deskripsi karakteristik karyawan PT TWC BP&RB berdasarkan status perkawinan disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 18. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan**

| Status perkawinan | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------|-----------|----------------|
| Lajang            | 17        | 11,3           |
| Menikah           | 133       | 88,7           |
| Jumlah            | 150       | 100,0          |

Sumber: data diolah pada tahun 2017

Tabel 18 menunjukkan bahwa karyawan PT TWC BP&RB yang masih lajang atau belum berkeluarga sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 11,3%. Karyawan PT TWC BP&RB yang telah menikah sebanyak 133 orang dengan persentase sebesar 88,7%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT TWC BP&RB sudah menikah.

b. Deskripsi Kategorisasi Variabel

Deskripsi kategorisasi variabel menggambarkan tanggapan karyawan PT TWC BP&RB mengenai pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan di PT TWC BP&RB. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan dalam tiga kelompok yaitu, tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi disajikan dalam tabel-tabel berikut.

1) Keterikatan Karyawan

Hasil analisis deskripsi pada variabel keterikatan karyawan diperoleh nilai minimal sebesar 33,0; nilai maksimal sebesar 75,0; rata tengah (*mean*) sebesar 56,32; dan standar deviasi sebesar 7,51046. Data keterikatan karyawan kemudian dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Variabel keterikatan karyawan terdiri dari 5 butir pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi untuk variabel keterikatan karyawan disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 19. Kategorisasi Variabel Keterikatan Karyawan**

| Kategori | Interval skor        | Frekuensi | Persentase |
|----------|----------------------|-----------|------------|
| Tinggi   | $X \geq 61,0$        | 34        | 22,7       |
| Sedang   | $47,0 \leq X < 61,0$ | 102       | 68,0       |
| Rendah   | $X < 47,0$           | 14        | 9,3        |
| Total    |                      | 150       | 100,0      |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

Tabel 19 menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap variabel keterikatan karyawan dalam kategori tinggi sebanyak 34 orang dengan persentase 22,7%. Responden yang memberikan penilaian terhadap variabel keterikatan karyawan dalam kategori sedang sebanyak 102 orang dengan persentase sebesar 68,0%. Penilaian terhadap keterikatan karyawan dalam kategori rendah sebanyak 14 orang dengan frekuensi sebesar 9,3%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT TWC BP&RB memiliki keterikatan karyawan yang sedang.

2) Kesempatan Pengembangan Karir

Hasil analisis deskripsi pada variabel kesempatan pengembangan karir diperoleh nilai minimal sebesar 13,0; nilai maksimal sebesar 30,0; rata tengah (*mean*) sebesar 22,4267; dan standar deviasi sebesar 3,28990. Data kesempatan pengembangan karir kemudian dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Variabel kesempatan pengembangan karir terdiri dari 5 butir pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi untuk variabel kesempatan pengembangan karir disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 20. Kategorisasi Variabel Kesempatan Pengembangan Karir**

| Kategori | Interval skor        | Frekuensi | Persentase |
|----------|----------------------|-----------|------------|
| Tinggi   | $X \geq 61,0$        | 42        | 28,0       |
| Sedang   | $47,0 \leq X < 61,0$ | 74        | 49,3       |
| Rendah   | $X < 47,0$           | 34        | 22,7       |
| Total    |                      | 150       | 100,0      |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

Tabel 20 menunjukkan bahwa responden di PT TWC BP&RB yang memberikan penilaian terhadap kesempatan pengembangan karir untuk kategori tinggi sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 28,0%. Penilaian kesempatan pengembangan karir untuk kategori sedang sebanyak 74 orang dengan persentase sebesar 49,3%. Kesempatan pengembangan karir memperoleh penilaian untuk kategori rendah sebanyak 34 orang dengan persentase sebesar 22,7%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT TWC BP&RB memiliki kesempatan pengembangan karir yang sedang.

### 3) Dukungan Rekan Kerja

Hasil analisis deskripsi pada variabel dukungan rekan kerja diperoleh nilai minimal sebesar 17,0; nilai maksimal sebesar 30,0; rata tengah (*mean*) sebesar 23,7733; dan standar deviasi sebesar 3,03480. Data dukungan rekan kerja kemudian dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Variabel dukungan rekan kerja terdiri dari 5 butir pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi untuk variabel dukungan rekan kerja disajikan dalam tabel berikut.



**Tabel 21. Kategorisasi Variabel Dukungan Rekan Kerja**

| Kategori | Interval skor        | Frekuensi | Persentase |
|----------|----------------------|-----------|------------|
| Tinggi   | $X \geq 61,0$        | 17        | 11,3       |
| Sedang   | $47,0 \leq X < 61,0$ | 93        | 62,0       |
| Rendah   | $X < 47,0$           | 40        | 26,7       |
| Total    |                      | 150       | 100,0      |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

Tabel 21 Menunjukkan bahwa responden di PT TWC BP&RB memberikan penilaian terhadap dukungan rekan kerja untuk kategori tinggi adalah sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 11,3%. Hasil penilaian terhadap dukungan rekan kerja untuk kategori sedang adalah sebanyak 93 orang dengan persentase sebesar 62,0%. Kategori rendah memperoleh penilaian dari 40 orang dengan persentase sejumlah 26,7%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT TWC BP&RB memiliki dukungan dari rekan kerja pada tingkat sedang.

## 2. Uji Prasyarat Analisis

Uji prasyarat analisis dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linear berganda. Uji prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinearitas. Uji prasyarat ini dilakukan menggunakan bantuan komputer melalui program *SPSS 22.0 for Windows*. Hasil uji prasyarat dalam penelitian ini disajikan dalam beberapa tabel berikut.

### a. Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah tiap variabel yang diteliti terdistribusi secara normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik sederhana dari *Kolmogorov Smirnov*.

Cara mengetahui bahwa tiap variabel terdistribusi secara normal adalah jika variabel tersebut memiliki nilai signifikansi  $\geq 0,05$ . Berikut adalah tabel hasil uji normalitas pada variabel keterikatan karyawan, variabel kesempatan pengembangan karir, dan variabel dukungan rekan kerja.

**Tabel 22. Hasil Uji Normalitas**

| Variabel                      | Signifikansi | Keterangan |
|-------------------------------|--------------|------------|
| Kesempatan pengembangan karir | 0,192        | Normal     |
| Dukungan rekan kerja          | 0,120        | Normal     |
| Keterikatan karyawan          | 0,260        | Normal     |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

Tabel 22 memperlihatkan bahwa ketiga variabel penelitian ini memiliki signifikansi  $\geq 0,05$ . Variabel kesempatan pengembangan karir memiliki nilai sign. sebesar 0,192; variabel dukungan rekan kerja memiliki nilai sign. sebesar 0,120; dan variabel keterikatan karyawan memiliki nilai sign. sebesar 0,260. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini terdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki hubungan linear dengan variabel terikat. Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dikatakan linear jika memiliki nilai signifikansi  $\leq 0,05$  atau deviasi linearitasnya  $\geq 0,05$ .

**Tabel 23. Hasil Uji Linearitas**

| Variabel                | Sign.<br>Dev. Linearity | Ket.   |
|-------------------------|-------------------------|--------|
| Kesempatan pengembangan | 0,101                   | Linear |

|                                     |       |        |
|-------------------------------------|-------|--------|
| karir                               |       |        |
| Dukungan rekan kerja                | 0,146 | Linear |
| Sumber: Data diolah pada tahun 2017 |       |        |

Tabel 23 menunjukkan bahwa kedua variabel bebas pada penelitian ini memiliki nilai signifikansi deviasi linearitas  $\geq 0,05$ . Variabel kesempatan pengembangan karir memiliki nilai signifikansi deviasi linearitas sebesar 0,101. Variabel dukungan rekan kerja signifikansi deviasi linearitas sebesar 0,146. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas pada penelitian ini memiliki hubungan linear dengan variabel terikat.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada hubungan linear (multikolinearitas) antar variabel bebas pada penelitian ini. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas antar variabel bebas yang diteliti adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai toleransi memiliki nilai  $> 0,1$  dan VIF memiliki nilai  $< 10$  maka tidak terjadi mutikolinearitas pada variabel bebas yang diteliti. Hasil uji multikolinearitas disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 24. Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel                            | <i>Tolerance</i> | VIF   | Keterangan            |
|-------------------------------------|------------------|-------|-----------------------|
| Kesempatan pengembangan karir       | 0,834            | 1,199 | Non Multikolinearitas |
| Dukungan rekan kerja                | 0,834            | 1,199 | Non Multikolinearitas |
| Sumber: Data diolah pada tahun 2017 |                  |       |                       |

Berdasarkan Tabel 24 dapat disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, karena memiliki nilai toleransi  $> 0,1$  yaitu sebesar 0,834 dan VIF  $< 10$  yaitu sebesar 1,199.



### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait dengan variabel kesempatan pengembangan karir dan variabel dukungan rekan kerja terhadap variabel keterikatan karyawan PT TWC BP&RB. Analisis yang digunakan untuk uji hipotesis pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Berikut ini akan dibahas mengenai hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan menggunakan program *SPSS 22.0 for windows*.

**Tabel 25. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

| Variabel bebas dan variabel kontrol | Keterikatan karyawan |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                     | Model 1 ( $\beta$ )  | Model 2 ( $\beta$ ) | Model 3 ( $\beta$ ) | Model 4 ( $\beta$ ) |
| Usia                                | 0,304***             | 0,269***            | 0,244**             | 0,234**             |
| Gender                              | 0,193**              | 0,177**             | 0,235***            | 0,214***            |
| Pendidikan                          | 0,211**              | 0,179**             | 0,157**             | 0,147**             |
| Masa kerja                          | 0,167*               | 0,147*              | 0,208**             | 0,185**             |
| Status pekerjaan                    | 0,334***             | 0,281***            | 0,259***            | 0,240***            |
| Status perkawinan                   | 0,167*               | 0,150*              | 0,135*              | 0,131*              |
| Kesempatan pengembangan karir       |                      | 0,328***            |                     | 0,225***            |
| Dukungan rekan kerja                |                      |                     | 0,356***            | 0,272***            |
| $R^2$                               | 0,565***             | 0,664***            | 0,682***            | 0,722***            |
| $\Delta R^2$                        | 0,565***             | 0,098***            | 0,117***            | 0,157***            |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

Keterangan: \*\*\*)  $p \leq 0,001$ ; \*\*)  $p \leq 0,01$ ; \*)  $p \leq 0,05$

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, seluruh variabel kontrol seperti usia, gender, pendidikan terakhir, masa kerja, status pekerjaan dan status perkawinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Selanjutnya, hasil analisis

regresi linear berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan penulis, yaitu:

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah kesempatan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB. Ringkasan hasil dengan menggunakan program *SPSS 22.0 for windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 25. Berdasarkan Tabel 25. diketahui bahwa kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\beta$ ) 0,328 ( $p \leq 0,001$ ). Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama diketahui bahwa nilai signifikansi  $\leq 0,001$  yang berarti pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan signifikan. Kontribusi pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,099 ( $p \leq 0,001$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima berpengaruh positif dan pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan sebesar 9,9% dan 90,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah dukungan rekan kerja memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB. Ringkasan hasil dengan menggunakan program *SPSS 22.0 for windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 19. Berdasarkan

tabel 19. diketahui bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\beta$ ) 0,356 ( $p \leq 0,001$ ). Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama diketahui bahwa nilai signifikansi  $\leq 0,001$  yang berarti pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan signifikan. Kontribusi pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,117 ( $p \leq 0,001$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima berpengaruh positif dan pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan sebesar 11,7% dan 88,3% dipengaruhi oleh faktor lain.

#### c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB. Ringkasan hasil dengan menggunakan program *SPSS 22.0 for windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 19. Berdasarkan tabel 19. diketahui bahwa kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\beta$ ) 0,225 ( $p \leq 0,001$ ) dan dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\beta$ ) 0,272 ( $p \leq 0,001$ ). Kontribusi pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,157 ( $p \leq 0,001$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima, dimana kesempatan pengembangan karir dan

dukungan rekan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan sebesar 15,7% dan 84,3% dipengaruhi oleh faktor lain.

**Tabel 26. Ringkasan Hasil Hipotesis**

| No | Hipotesis   | Hasil    |
|----|---|----------|
| 1. | Kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.  | Terbukti |
| 2. | Dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.   | Terbukti |
| 3. | Kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. | Terbukti |

Sumber: Data diolah pada tahun 2017

### C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB.

#### 1. Pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi dimana diperoleh nilai sebesar ( $\beta$ ) 0,328 ( $p \leq 0,001$ ). Kontribusi pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,099 ( $p \leq 0,001$ ) maka dapat disimpulkan bahwa kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Pengembangan karir memiliki manfaat yang penting dalam organisasi, yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sungguh-sungguh dalam proses pengembangan karirnya, agar dapat diseimbangkan dengan kebutuhan perusahaan. Meningkatkan suplai karyawan yang memiliki kemampuan sehingga perusahaan dapat memilih karyawan yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan perusahaan (Ardana, dkk; 2012).

PT TWC BP&RB merupakan salah satu perusahaan yang belum memberikan fasilitas pengembangan karir secara terstruktur, sehingga masih banyak permasalahan yang dihadapi terkait dengan proses pengembangan karir. Pengangkatan pejabat manajerial masih belum transparan dan promosi masih didasarkan pada senioritas dibandingkan kompetensi. Hal ini membuat karyawan beranggapan bahwa mereka kurang bermakna bagi perusahaan, dan dapat mengurangi tingkat keterikatan karyawan. Permasalahan lain adalah posisi pekerjaan yang diterima oleh karyawan yang mendapatkan promosi kerja tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Pelatihan yang dilaksanakan masih belum memenuhi seluruh kebutuhan pengembangan diri karyawan PT TWC BP&RB. Kurang diperhatikannya prestasi dan latar belakang pendidikan karyawan dapat mengurangi dedikasi mereka di perusahaan atau dapat dikatakan dapat menurunkan tingkat keterikatan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan skor terendah variabel kesempatan pengembangan karir yaitu pada indikator kesempatan yang sama untuk

mengembangkan karir dengan total skor 514 (Lampiran 3., hal. 105) . Hal ini berkaitan dengan promosi yang didasarkan pada senioritas bukan kompetensi, sehingga latar belakang pendidikan kurang menjadi pertimbangan pengangkatan pejabat. Selain itu, pelatihan kerja yang masih belum diterima oleh seluruh karyawan dapat mengurangi kesempatan mereka untuk dipromosikan.

Pelatihan dan pengembangan karir termasuk variabel yang penting dalam proses pembentukan keterikatan karyawan. Peningkatan jalur karir melalui pelatihan dan program pembelajaran serta kebutuhan pengembangan diri sangat penting dilakukan oleh pihak manajemen yang mana akan memberikan kesempatan bertumbuh dan berkembang bagi karyawan. Kegiatan ini secara otomatis akan meningkatkan keterikatan karyawan (Anitha, 2014) serta jika terpenuhinya semua indikator kesempatan pengembangan karir (Haryani, 2013) seperti: kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir, karyawan yang berprestasi akan memiliki kesempatan lebih untuk mengembangkan karir, karyawan yang berpendidikan akan memiliki kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir, segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan.

Kesempatan pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hanim, dkk (2016) yang berjudul "*Sustainability in Employment:*

*Reward System and Work Engagement*”. Penelitian ini menjelaskan tentang hubungan antara sistem penggajian dengan keterikatan kerja karyawan. Penelitian tersebut terdapat hubungan antara kesempatan pengembangan karir yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.

## 2. Pengaruh dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel dukungan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi dimana diperoleh nilai sebesar ( $\beta$ ) 0,356 ( $p \leq 0,001$ ). Kontribusi pengaruh dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,117 ( $p \leq 0,001$ ) maka dapat disimpulkan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Tingginya kebutuhan akan pencapaian dan kerjasama dalam pembuatan keputusan menunjukkan bentuk kerja tim dan hubungan rekan kerja, dimana akan memandu karyawan untuk memiliki tanggung jawab dalam mencapai tujuan (Anitha, 2014). Dukungan rekan kerja diperlukan karyawan untuk memperoleh kebutuhan kerja serta mencapai tujuan organisasi serta tujuan individual.

Hasil penelitian menunjukkan skor terendah variabel dukungan rekan kerja yaitu pada indikator *knowledge* dengan total skor 573

(Lampiran 3., hal. 105). Hal ini berkaitan dengan kurang terdistribusinya informasi pekerjaan diantara karyawan.

Karyawan yang mendapatkan dukungan dan kepercayaan secara personal dari rekan kerja akan meningkatkan keterikatan (Kahn dalam Saks, 2011) terutama jika terpenuhinya seluruh indikator dukungan rekan kerja (Schaufeli, Salanova, & Bakker, 2008) seperti: *coworker helpfulness, knowledge, creativity in problem-solving*.

Dukungan rekan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anitha (2014) yang berjudul "*Determinant of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*". Penelitian ini menjelaskan tentang hubungan antara kinerja karyawan dengan keterikatan kerja karyawan, dimana terdapat aspek dukungan rekan kerja yang berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.

### 3. Pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja secara bersama-sama terhadap keterikatan karyawan PT TWC BP&RB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi dimana pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan diperoleh nilai sebesar ( $\beta$ ) 0,225 ( $p \leq 0,001$ ) dan dukungan rekan kerja berpengaruh

positif terhadap keterikatan karyawan diperoleh nilai sebesar ( $\beta$ ) 0,272 ( $p \leq 0,001$ ). Kontribusi pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,157 ( $p \leq 0,001$ ) maka dapat disimpulkan bahwa kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan.

Karyawan di PT TWC BP&RB yang mendapatkan dukungan dari rekan kerja akan lebih mudah untuk memperoleh informasi terkait dengan pengembangan karirnya di perusahaan, sehingga karyawan tersebut dapat meningkatkan keterikatannya dalam pekerjaan. Karyawan PT TWC BP&RB yang prestasi kerjanya diakui oleh rekan kerja dapat menimbulkan rasa kebermanaan (*dedication*) pada diri karyawan di dalam perusahaan, hal ini dapat meningkatkan keterikatan karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Kesempatan pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan ( $Y$ ) PT TWC BP&RB. Hal ini dapat dibuktikan dengan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,328 ( $p \leq 0,001$ ). Kontribusi pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,099 ( $p \leq 0,001$ ) yang artinya kesempatan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan sebesar 9,9%. Jadi, apabila karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dengan karyawan lain untuk mengembangkan karir mereka, maka keterikatan karyawan akan mengalami peningkatan.
2. Dukungan rekan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan ( $Y$ ) PT TWC BP&RB. Hal ini dapat dibuktikan dengan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,356 ( $p \leq 0,001$ ). Kontribusi pengaruh dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,117 ( $p \leq 0,001$ ) yang artinya dukungan rekan kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan sebesar 11,7%. Dukungan rekan kerja yang tinggi akan sangat membantu karyawan dalam bekerja, karena karyawan merasa lebih semangat dalam bekerja dan akan meningkatkan keterikatan karyawan itu sendiri.

3. Kesempatan pengembangan karir ( $X_1$ ) dan dukungan rekan kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap keterikatan karyawan ( $Y$ ) PT TWC BP&RB. Hal ini dapat dibuktikan dengan koefisien beta ( $\beta$ ) pada variabel kesempatan pengembangan karir sebesar 0,225 ( $p \leq 0,001$ ); dan koefisien beta ( $\beta$ ) pada variabel dukungan rekan kerja sebesar 0,272 ( $p \leq 0,001$ ). Kontribusi pengaruh kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,157 ( $p \leq 0,001$ ) yang artinya kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan sebesar 15,7%. Kesempatan pengembangan karir yang tinggi dan didukung dengan dukungan rekan kerja yang tinggi, memungkinkan karyawan memiliki keterikatan yang baik di perusahaan, dengan itu visi dan misi organisasi pun akan tercapai.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Kekurangan dalam penelitian ini adalah hanya menggunakan 2 variabel independen ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,157 ( $p \leq 0,001$ ) untuk memprediksi variabel dependen. Jumlah variabel yang diambil lebih banyak untuk peneliti selanjutnya dapat mengetahui lebih banyak faktor terkait keterikatan karyawan PT TWC BP&RB.

#### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

## 1. Bagi Instansi Terkait

Berikut ini adalah beberapa rekomendasi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterikatan karyawan di PT TWC BP&RB:

- a. PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko sebaiknya lebih memperhatikan kesempatan pengembangan karir karyawan dengan menyusun jalur karir (*career path*) secara transparan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menyusun peraturan dan persyaratan jenjang karir dengan jelas, termasuk melibatkan latar belakang pendidikan sebagai salah satu persyaratan promosi agar karyawan lebih mudah merencanakan arah karirnya di PT. TWC BP&RB.
- b. Pihak manajemen juga perlu memperhatikan dukungan rekan kerja kerja pegawainya. Pihak manajemen disarankan untuk memantau distribusi informasi terkait dengan pekerjaan maupun informasi karir yang ada di lingkungan kerja PT TWC BP&RB. Hal ini dilakukan agar karyawan tidak merasa terdiskriminasi oleh karyawan lainnya akibat tidak mendapatkan informasi yang merata. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memperjelas alur distribusi informasi pekerjaan di lingkungan kerja. Caranya dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan hubungan antara atasan dan karyawan, yaitu atasan langsung (manajer) dapat melakukan monitoring dan

mengambil alih kendali terkait dengan pendistribusian informasi pekerjaan di lingkungan kerja.

- c. Keterikatan karyawan terbentuk dari konsentrasi kerja yang stabil atau tinggi. Konsentrasi kerja (*absorption*) perlu ditingkatkan agar pekerjaan terselesaikan tepat waktu serta tercapainya tujuan kerja itu sendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan dua cara, yang pertama dari karyawan itu sendiri kemudian dari pihak manajemen. Karyawan dapat membuat *times map* kerjanya sendiri supaya bisa lebih fokus dalam bekerja. Pihak manajemen dapat membantu karyawan dalam menciptakan konsentrasi kerja yaitu dengan cara manajer/atasan langsung memonitor proses kerja karyawan. Tingkat kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja yang tinggi secara langsung akan berpengaruh pada peningkatan keterikatan karyawan.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan karena faktor kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja kerja sebesar 15,7%, sehingga masih ada 84,3% faktor lain yang mempengaruhi keterikatan karyawan selain variabel yang diteliti. Peneliti selanjutnya dapat menganalisis faktor lain yang memberikan kontribusi terhadap keterikatan karyawan seperti lingkungan kerja,

dukungan atasan, budaya organisasi, keterlibatan kerja, beban 85  
dan lain sebagainya.

### Daftar Pustaka

- Anitha, J. 2014. Determinant of employee engagement and their impact on employee performance. *Internatinal Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63, No. 3, 308-323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. 2005. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Bahasa Indonesia Cetakan II*. Jakarta: PT Indeks.
- Ducharme, Lori J., Hannah K. Knudsen, Paul M. Roman. 2013. Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective of Coworker Support. *Journal Sociological Spectrum: Mid-South Sociological Association*, 81-104.
- Fass, R. D., Bishop, J. W., & Glissmeyer, M. 2000. Perceived coworker support and task interdependence: a moderated model of police officers' performance. *New Mexico State University Paper*, 351-360.
- Fornell, C., dan Larcker, D. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 39 – 50
- Ghozali, Imam. 2011. *Apikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Edisi 5*. Semarang : Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Hanim, Fatini, Zulhafiza, & Mohamed Zulfadhli. 2016. Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699-704. doi:10.1016/S2212-5671(16)00087-3.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and

- business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268.
- Haryani, Putu Yeni. 2013. Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, Vol. 18, No. 2, 183-190.
- Haynes CE, Wall TD, Bolden RI, Stri Rick JE. 1999. Measures of perceived work characteristics for health services research: Test of a measurement model and normative data. *British Journal of Health Psychology*, 4, 257–275.
- Lane, R. S. (2004). The influence of work stress and work support on burnout in public hospital nurses. *Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Education, Queensland University of Technology, Australia*.
- Macey, W. H., & Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- McBain, R. 2007. The practice of engagement: research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, Vol. 6 (6), 16-19.
- Muis, Mahlia. 2012. Pengembangan Karir Karyawan Perbankan di Kota Makassar. *Conference In Business, Accounting, And Management*, Vol. 1, No. 2, 631-648.
- Mustafa, Zainal. 2009. *Mengurai Variabel hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nurdiana, Laila. 2014. *Pengaruh Dukungan Supervisor Dan Dukungan Rekan Kerja Terhadap Transfer Pelatihan Karyawan Mekanik*. Semarang: Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 2, No. 02.
- Nurdin, Raden Rayvina Triananda. 2014. *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Bukaka Teknik Utama Unit Usaha Jembatan*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik: Universitas Indonesia.
- Priyatno, Duwi. 2013. *Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

- Rusdin. 2013. Keterikatan Karyawan Dan Kontribusinya Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis, Universitas Padjadjaran, Vol. 04, No. 01.*
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal Managerial Psychology, Vol. 21, No.7.* doi:10.1108/02683940610690169.
- Santrock, J.W. 2008. *Live Span Development, Perkembangan Masa Hidup.* Edisi Kelima Jilid 2. (Terjemahan Chusaeri dan Damanik) Jakarta: Erlangga.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. Bakker, A.B. 2002. The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.*
- Shuck, B., & Wollard, K. 2011. Antecedent to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advance in Developing Human Resources, 13(4)* 429-446. doi:10.1177/1523422311431220.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi I, Cetakan Ketiga Belas.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D).* Bandung: CV. Alfabeta.
- Suryana. 2009. *Statistika Terapan.* Diakses dari [www.statistikaterapan.wordpress.com](http://www.statistikaterapan.wordpress.com) pada tanggal 29 Juni 2017
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 11.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiyono, Gendro. 2011. *3 in 1 Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0. Edisi 1.* Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN Yogyakarta.
- Wollard, Karen Kelly, dan Brad Shuck. 2011. Antecedent to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources, 13 (4), 429-446.*
- \_\_\_\_\_.2015. *Laporan Riset SDM: Employee Engagement PT. TWC Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.* Yogyakarta: PT. TWC BP&RB.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

**KUESIONER PENELITIAN**

**PENGARUH KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR  
DAN DUKUNGAN REKAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN  
KARYAWAN (STUDI KASUS DI PT. TAMAN WISATA CANDI  
BOROBUDUR, PRAMBANAN DAN RATU BOKO)**

Yth. Bapak/ Ibu / Saudara / Saudari

Mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari untuk mengisi kuesioner penelitian berikut dengan sejujur-jujurnya untuk keperluan penelitian ilmiah (skripsi). Data isian Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari akan dijaga kerahasiaannya. Mohon untuk tidak saling mendiskusikan jawaban dengan antar responden demi keaslian pendapat Anda masing-masing. Atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara / Saudari, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,  
Anarkhi Dianastuty

(Mahasiswa Jurusan Manajemen FE UNY)

### Identitas Responden

- a. Nama : .....(boleh tidak diisi)
- b. Usia : ..... tahun\*)
- c. Jenis kelamin\*) :
- laki-laki ☐
- perempuan ☐
- d. Pendidikan Terakhir\*) :
- SD ☐
- SLTP ☐
- SLTA ☐
- Diploma (D3) ☐
- S1 ☐
- S2 ☐
- Lainnya (.....) ☐
- e. Jabatan Pekerjaan : .....\*)
- f. Golongan : .....\*)
- g. Lama Masa kerja : .....\*)
- h. Status Pekerjaan \*) :
- Karyawan Tetap ☐
- ☐ Karyawan Kontrak
- i. Status \*) :
- Lajang ☐
- Menikah ☐
- ☐ Cerai

\*) wajib diisi

#### A. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan yang ada, mohon dibaca dan dipahami dengan sebaik-baiknya serta dibandingkan dengan praktek kerja atau keadaan kerja Bapak/Ibu/Saudara yang sebenarnya.
2. Setiap pernyataan diikuti oleh lima (5) jawaban, Bapak/Ibu, Saudara cukup memilih salah satu dari lima (5) jawaban yang tersedia.
3. Cara menjawabnya adalah dengan memberi tanda *checklist* (✓) pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan dan sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara alami.
4. Terdapat tiga (3) variabel yang diteliti, yaitu:
  - a. Keterikatan Karyawan
  - b. Kesempatan Pengembangan Karir
  - c. Dukungan Rekan Kerja
5. Kuesioner ini dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pernyataan telah terjawab, oleh karena itu Bapak/Ibu/Saudara saat mengembalikan kuesioner ini, mohon jangan sampai ada pertanyaan yang terlewatkan.
6. Mohon untuk tidak saling mendiskusikan jawaban dengan antar responden demi keaslian pendapat Anda masing – masing.
7. Selamat mengisi kuesioner, dan Terima kasih.

Keterangan:

STS : Sangat tidak setuju

KS : Kurang setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

SS : Sangat setuju

| No.<br>Kode | Pernyataan Keterikatan Karyawan  | STS | TS | KS | S | SS |
|-------------|--|-----|----|----|---|----|
| EE1.        | Saya merasa penuh energi dalam pekerjaan saya.                           |     |    |    |   |    |
| EE2.        | Saya merasa tangguh dan hebat dalam pekerjaan saya.                      |     |    |    |   |    |
| EE3.        | Ketika bangun pagi, saya bersemangat untuk pergi bekerja.                |     |    |    |   |    |
| EE4.        | Saya dapat bekerja dalam kurun waktu yang lama pada suatu waktu.         |     |    |    |   |    |
| EE5.        | Dalam bekerja, saya sangat ulet.   |     |    |    |   |    |
| EE6.        | Saya selalu gigih bekerja bahkan ketika hal-hal buruk terjadi.           |     |    |    |   |    |
| EE7.        | Saya merasa pekerjaan saya ini penuh arti dan tujuan.                    |     |    |    |   |    |
| EE8.        | Saya sangat antusias dengan pekerjaan yang saya miliki.                  |     |    |    |   |    |
| EE9.        | Pekerjaan saya memberikan inspirasi bagi saya.                           |     |    |    |   |    |
| EE10.       | Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.                          |     |    |    |   |    |
| EE11.       | Bagi saya, pekerjaan ini menantang.                                      |     |    |    |   |    |
| EE12.       | Ketika sedang bekerja, saya merasa waktu cepat sekali berlalu.           |     |    |    |   |    |
| EE13.       | Saya lupa akan segala sesuatu disekitar saya ketika saya sedang bekerja. |     |    |    |   |    |
| EE14.       | Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens.                    |     |    |    |   |    |
| EE15.       | Saya merasa larut didalam pekerjaan saya.                                |     |    |    |   |    |
| EE16.       | Saya merasa terbawa oleh pekerjaan ketika saya sedang bekerja.           |     |    |    |   |    |
| EE17.       | Saya sulit melepaskan diri saya dari pekerjaan yang saya miliki.         |     |    |    |   |    |

| No.<br>Kode | Pernyataan Kesempatan Pengembangan Karir  | STS | TS | KS | S | SS |
|-------------|---|-----|----|----|---|----|
| DCO1.       | PT TWC BP&RB memberikan kesempatan yang sama dalam peningkatan jabatan.                                   |     |    |    |   |    |
| DCO2.       | Jalur promosi tidak selalu sesuai dengan bidang pekerjaan.  |     |    |    |   |    |
| DCO3.       | Karyawan yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan pengembangan karir yang lebih besar.           |     |    |    |   |    |
| DCO4.       | Promosi lebih ditentukan oleh prestasi dibandingkan masa kerja karyawan                                   |     |    |    |   |    |
| DCO5.       | Tim kerja dibentuk atas dasar kedekatan hubungan personal dengan pimpinan (apabila anda sebagai pimpinan) |     |    |    |   |    |
| DCO6.       | Karyawan yang berpendidikan tinggi memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir lebih besar.             |     |    |    |   |    |
| DCO7.       | Segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan.                       |     |    |    |   |    |
| DCO8.       | Perencanaan karir dari PT TWC BP&RB telah dipahami oleh karyawan.   |     |    |    |   |    |

| No.<br>Kode | Pernyataan Dukungan Rekan Kerja   | STS | TS | KS | S | SS |
|-------------|---|-----|----|----|---|----|
| CS1.        | Rekan kerja saya sangat membantu ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan.   |     |    |    |   |    |
| CS2.        | Karyawan PT. TWC BP&RB tidak saling peduli satu sama lain/ mengurus pekerjaannya masing-masing.                           |     |    |    |   |    |
| CS3.        | Ketika saya sedang menghadapi suatu permasalahan, saya sering meminta bantuan rekan kerja saya.                           |     |    |    |   |    |
| CS4.        | Rekan kerja saya sangat kooperatif dalam berbagi ilmu dan informasi.  |     |    |    |   |    |
| CS5.        | Karyawan PT. TWC BP&RB banyak yang memiliki ilmu dan skill yang tinggi.   |     |    |    |   |    |
| CS6.        | Saya dan rekan kerja saya mampu menghasilkan gagasan-gagasan kreatif dalam menghadapi suatu permasalahan dalam pekerjaan. |     |    |    |   |    |
| CS7.        | Rekan kerja saya membuat saya kagum dengan ide kreatif dan keproaktifan mereka.   |     |    |    |   |    |
| CS8.        | Rekan kerja saya saling membantu dalam mewujudkan gagasan menjadi realita.  |     |    |    |   |    |

ATAS KESEDIAAN SAUDARA SAYA UCAPKAN TERIMAKASIH

## Lampiran 2. Data Penelitian

### Data Penelitian Keterikatan Karyawan

| Keterikatan Karyawan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|------|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Jm | Rt   |
| 1                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 1  | 2  | 4  | 2  | 54 | 3,60 |
| 2                    | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 1  | 1  | 4  | 2  | 58 | 3,87 |
| 3                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 1  | 1  | 5  | 1  | 63 | 4,20 |
| 4                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 2  | 2  | 4  | 2  | 65 | 4,33 |
| 5                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 73 | 4,87 |
| 6                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 59 | 3,93 |
| 7                    | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 50 | 3,33 |
| 8                    | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 52 | 3,47 |
| 9                    | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 63 | 4,20 |
| 10                   | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 54 | 3,60 |
| 11                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 12                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 13                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 14                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 55 | 3,67 |
| 15                   | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 63 | 4,20 |
| 16                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 17                   | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 47 | 3,13 |
| 18                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 54 | 3,60 |
| 19                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 56 | 3,73 |
| 20                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 62 | 4,13 |
| 21                   | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 52 | 3,47 |
| 22                   | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 55 | 3,67 |
| 23                   | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 1  | 3  | 3  | 1  | 48 | 3,20 |
| 24                   | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 1  | 3  | 4  | 4  | 62 | 4,13 |
| 25                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 58 | 3,87 |
| 26                   | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 3  | 50 | 3,33 |
| 27                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 2  | 55 | 3,67 |
| 28                   | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 44 | 2,93 |
| 29                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 53 | 3,53 |
| 30                   | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 47 | 3,13 |
| 31                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 54 | 3,60 |
| 32                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 3  | 69 | 4,60 |
| 33                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 34                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 48 | 3,20 |
| 35                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 36                   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 45 | 3,00 |
| 37                   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 45 | 3,00 |
| 38                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 47 | 3,13 |
| 39                   | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 45 | 3,00 |

| Keterikatan Karyawan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|------|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Jm | Rt   |
| 40                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 58 | 3,87 |
| 41                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 58 | 3,87 |
| 42                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 63 | 4,20 |
| 43                   | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 67 | 4,47 |
| 44                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 58 | 3,87 |
| 45                   | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 54 | 3,60 |
| 46                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 2  | 55 | 3,67 |
| 47                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 2  | 55 | 3,67 |
| 48                   | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 51 | 3,40 |
| 49                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 56 | 3,73 |
| 50                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 51                   | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 51 | 3,40 |
| 52                   | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 46 | 3,07 |
| 53                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 75 | 5,00 |
| 54                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 56 | 3,73 |
| 55                   | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 50 | 3,33 |
| 56                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 75 | 5,00 |
| 57                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 60 | 4,00 |
| 58                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 56 | 3,73 |
| 59                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 59 | 3,93 |
| 60                   | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 53 | 3,53 |
| 61                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 54 | 3,60 |
| 62                   | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1  | 3  | 2  | 2  | 4  | 5  | 47 | 3,13 |
| 63                   | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 51 | 3,40 |
| 64                   | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 60 | 4,00 |
| 65                   | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 45 | 3,00 |
| 66                   | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 50 | 3,33 |
| 67                   | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 2  | 54 | 3,60 |
| 68                   | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 56 | 3,73 |
| 69                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 52 | 3,47 |
| 70                   | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 57 | 3,80 |
| 71                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 56 | 3,73 |
| 72                   | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 72 | 4,80 |
| 73                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 74                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 55 | 3,67 |
| 75                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 56 | 3,73 |
| 76                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 54 | 3,60 |
| 77                   | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 78                   | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 61 | 4,07 |
| 79                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 68 | 4,53 |
| 80                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 53 | 3,53 |
| 81                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 68 | 4,53 |

| Keterikatan Karyawan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|------|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Jm | Rt   |
| 82                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 68 | 4,53 |
| 83                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 68 | 4,53 |
| 84                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 68 | 4,53 |
| 85                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 86                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 87                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 88                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 89                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 90                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 91                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 57 | 3,80 |
| 92                   | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 2  | 50 | 3,33 |
| 93                   | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 58 | 3,87 |
| 94                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 56 | 3,73 |
| 95                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 60 | 4,00 |
| 96                   | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 53 | 3,53 |
| 97                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 59 | 3,93 |
| 98                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 99                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 100                  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 46 | 3,07 |
| 101                  | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 37 | 2,47 |
| 102                  | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 33 | 2,20 |
| 103                  | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 50 | 3,33 |
| 104                  | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 34 | 2,27 |
| 105                  | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 35 | 2,33 |
| 106                  | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 3  | 4  | 2  | 2  | 53 | 3,53 |
| 107                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 59 | 3,93 |
| 108                  | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 62 | 4,13 |
| 109                  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 58 | 3,87 |
| 110                  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 57 | 3,80 |
| 111                  | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 3  | 63 | 4,20 |
| 112                  | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 55 | 3,67 |
| 113                  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 53 | 3,53 |
| 114                  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 52 | 3,47 |
| 115                  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 58 | 3,87 |
| 116                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 56 | 3,73 |
| 117                  | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 51 | 3,40 |
| 118                  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 53 | 3,53 |
| 119                  | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 50 | 3,33 |
| 120                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 56 | 3,73 |
| 121                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 122                  | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 61 | 4,07 |
| 123                  | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 62 | 4,13 |

| Keterikatan Karyawan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|------|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Jm | Rt   |
| 124                  | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5  | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 60 | 4,00 |
| 125                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 64 | 4,27 |
| 126                  | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 63 | 4,20 |
| 127                  | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 54 | 3,60 |
| 128                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 129                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 130                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 131                  | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 58 | 3,87 |
| 132                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 56 | 3,73 |
| 133                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 60 | 4,00 |
| 134                  | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 53 | 3,53 |
| 135                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 59 | 3,93 |
| 136                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 61 | 4,07 |
| 137                  | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 58 | 3,87 |
| 138                  | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 3  | 50 | 3,33 |
| 139                  | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 2  | 55 | 3,67 |
| 140                  | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 44 | 2,93 |
| 141                  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 53 | 3,53 |
| 142                  | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 47 | 3,13 |
| 143                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 54 | 3,60 |
| 144                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 3  | 69 | 4,60 |
| 145                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 146                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 147                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 60 | 4,00 |
| 148                  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 46 | 3,07 |
| 149                  | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 37 | 2,47 |
| 150                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 54 | 3,60 |

### Data Penelitian Dukungan Rekan Kerja – Kesempatan P.K

| Dukungan rekan kerja |   |   |   |   |   |   |    |      | Kesempatan pengembangan karir |   |   |   |   |   |    |      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|----|------|-------------------------------|---|---|---|---|---|----|------|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Jm | Rt   | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Jm | Rt   |
| 1                    | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 | 3,17 | 2                             | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 15 | 2,50 |
| 2                    | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 22 | 3,67 | 2                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 27 | 4,50 |
| 3                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5,00 | 2                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 27 | 4,50 |
| 4                    | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 28 | 4,67 | 2                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 20 | 3,33 |
| 5                    | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 28 | 4,67 | 4                             | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 27 | 4,50 |
| 6                    | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 7                    | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3,67 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 8                    | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3,50 |
| 9                    | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4,50 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 23 | 3,83 |
| 10                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3,67 | 3                             | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 20 | 3,33 |
| 11                   | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4,33 | 5                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 |
| 12                   | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4,33 | 4                             | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 |
| 13                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 22 | 3,67 |
| 14                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 4                             | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 20 | 3,33 |
| 15                   | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 28 | 4,67 | 5                             | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 16                   | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 3                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 |
| 17                   | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 18                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 21 | 3,50 |
| 19                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 20                   | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 27 | 4,50 | 4                             | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4,33 |
| 21                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 19 | 3,17 | 3                             | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 19 | 3,17 |
| 22                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4,33 | 1                             | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3,33 |
| 23                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 21 | 3,50 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 24                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4,33 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 25                   | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 26                   | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3,67 | 2                             | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 2,83 |
| 27                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 28                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 29                   | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 21 | 3,50 |
| 30                   | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 20 | 3,33 |
| 31                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 28 | 4,67 | 1                             | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 32                   | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 1                             | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 22 | 3,67 |
| 33                   | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4,33 | 4                             | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 25 | 4,17 |
| 34                   | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 2                             | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 15 | 2,50 |
| 35                   | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 | 4,33 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 20 | 3,33 |
| 36                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 20 | 3,33 |
| 37                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 2                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 27 | 4,50 |
| 38                   | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 3                             | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 17 | 2,83 |
| 39                   | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 | 3,17 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 20 | 3,33 |
| 40                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 5                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5,00 |
| 41                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 25 | 4,17 |

| Dukungan rekan kerja |   |   |   |   |   |   |    |      | Kesempatan pengembangan karir |   |   |   |   |   |    |      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|----|------|-------------------------------|---|---|---|---|---|----|------|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Jm | Rt   | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Jm | Rt   |
| 42                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 23 | 3,83 | 4                             | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 43                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 4                             | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 22 | 3,67 |
| 44                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 45                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 2                             | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 16 | 2,67 |
| 46                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 47                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 48                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 25 | 4,17 | 5                             | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 49                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 50                   | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 | 4,33 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 25 | 4,17 |
| 51                   | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 26 | 4,33 | 4                             | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 |
| 52                   | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4,50 | 2                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 20 | 3,33 |
| 53                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5,00 | 5                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5,00 |
| 54                   | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 21 | 3,50 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 55                   | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 19 | 3,17 | 3                             | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 19 | 3,17 |
| 56                   | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 28 | 4,67 | 4                             | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 20 | 3,33 |
| 57                   | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4,33 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 58                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 3                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 22 | 3,67 |
| 59                   | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 60                   | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 18 | 3,00 | 3                             | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 61                   | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 21 | 3,50 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 19 | 3,17 |
| 62                   | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 20 | 3,33 | 3                             | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 2,83 |
| 63                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 4                             | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 22 | 3,67 |
| 64                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4,33 | 5                             | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 26 | 4,33 |
| 65                   | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 27 | 4,50 | 2                             | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 15 | 2,50 |
| 66                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 20 | 3,33 |
| 67                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 18 | 3,00 |
| 68                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 25 | 4,17 | 5                             | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 69                   | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 22 | 3,67 | 5                             | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 27 | 4,50 |
| 70                   | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3,67 | 2                             | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 2,83 |
| 71                   | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3,67 | 4                             | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 72                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 20 | 3,33 |
| 73                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 5                             | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 74                   | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 21 | 3,50 | 3                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 75                   | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 22 | 3,67 |
| 76                   | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 21 | 3,50 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 | 3,50 |
| 77                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 4,83 | 4                             | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 78                   | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4,50 | 2                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 21 | 3,50 |
| 79                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 3,83 |
| 80                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 5                             | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 81                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 22 | 3,67 |
| 82                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 4                             | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 23 | 3,83 |
| 83                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 4                             | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 23 | 3,83 |

| Dukungan rekan kerja |   |   |   |   |   |   |    |      | Kesempatan pengembangan karir |   |   |   |   |   |    |      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|----|------|-------------------------------|---|---|---|---|---|----|------|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Jm | Rt   | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Jm | Rt   |
| 84                   | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 5                             | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 27 | 4,50 |
| 85                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 3                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 86                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 3                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 87                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 4,83 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 21 | 3,50 |
| 88                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 3                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 89                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 90                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 91                   | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 4                             | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 19 | 3,17 |
| 92                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 3                             | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 19 | 3,17 |
| 93                   | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 21 | 3,50 | 3                             | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 | 2,83 |
| 94                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 21 | 3,50 |
| 95                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 3                             | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 96                   | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 | 3,17 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 20 | 3,33 |
| 97                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 4,83 | 4                             | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 25 | 4,17 |
| 98                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 4,83 | 4                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 27 | 4,50 |
| 99                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 4,83 | 4                             | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4,50 |
| 100                  | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 3                             | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 21 | 3,50 |
| 101                  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4,33 | 2                             | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 18 | 3,00 |
| 102                  | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 19 | 3,17 | 3                             | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 16 | 2,67 |
| 103                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 19 | 3,17 |
| 104                  | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 2,83 | 3                             | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 16 | 2,67 |
| 105                  | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 18 | 3,00 | 2                             | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2,17 |
| 106                  | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 | 3,17 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 3,83 |
| 107                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 108                  | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 4,83 | 4                             | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 25 | 4,17 |
| 109                  | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 21 | 3,50 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3,00 |
| 110                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 21 | 3,50 |
| 111                  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 5                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 26 | 4,33 |
| 112                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 21 | 3,50 |
| 113                  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3,00 | 4                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3,67 |
| 114                  | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 4                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3,67 |
| 115                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 2                             | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 116                  | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 3                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 21 | 3,50 |
| 117                  | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 21 | 3,50 |
| 118                  | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 22 | 3,67 | 4                             | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 119                  | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3,50 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 19 | 3,17 |
| 120                  | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 25 | 4,17 | 3                             | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 20 | 3,33 |
| 121                  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 22 | 3,67 |
| 122                  | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 28 | 4,67 | 3                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 123                  | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 28 | 4,67 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 23 | 3,83 |
| 124                  | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 4,83 | 4                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 27 | 4,50 |
| 125                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 22 | 3,67 |

| Dukungan rekan kerja |   |   |   |   |   |   |    |      | Kesempatan pengembangan karir |   |   |   |   |   |    |      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|----|------|-------------------------------|---|---|---|---|---|----|------|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Jm | Rt   | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Jm | Rt   |
| 126                  | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 28 | 4,67 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 23 | 3,83 |
| 127                  | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 22 | 3,67 | 3                             | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 23 | 3,83 |
| 128                  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4,50 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 25 | 4,17 |
| 129                  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4,50 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 130                  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4,50 | 5                             | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4,33 |
| 131                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 132                  | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 21 | 3,50 |
| 133                  | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 28 | 4,67 | 5                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 28 | 4,67 |
| 134                  | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3,67 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 21 | 3,50 |
| 135                  | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 | 4,33 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 136                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5,00 | 4                             | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 28 | 4,67 |
| 137                  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 138                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 25 | 4,17 |
| 139                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 140                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 3,83 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 141                  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 | 2                             | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2,33 |
| 142                  | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 21 | 3,50 |
| 143                  | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 22 | 3,67 | 4                             | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 144                  | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4,17 | 5                             | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 29 | 4,83 |
| 145                  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 27 | 4,50 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 | 3,83 |
| 146                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5,00 | 3                             | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 147                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5,00 | 4                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3,67 |
| 148                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 |
| 149                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4,00 | 2                             | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 18 | 3,00 |
| 150                  | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3,33 | 4                             | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 27 | 4,50 |

### Lampiran 3. Data Validitas

#### Data Validitas Keterikatan Karyawan

| Keterikatan Karyawan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 1                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 1  | 5  | 2  | 4  | 2  |
| 2                    | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5  | 5  | 4  | 1  | 5  | 1  | 4  | 2  |
| 3                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 1  | 5  | 1  | 5  | 1  |
| 4                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 2  | 4  | 2  |
| 5                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 6                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 7                    | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 8                    | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 9                    | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 10                   | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  |
| 11                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 12                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 13                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 14                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 15                   | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 16                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 17                   | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 18                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 19                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  |
| 20                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 21                   | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 22                   | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 23                   | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 3  | 3  | 1  |
| 24                   | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 1  | 5  | 3  | 4  | 4  |
| 25                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 26                   | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 1  | 2  |
| 27                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  |
| 28                   | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  |
| 29                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 30                   | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 31                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 2  | 5  | 2  | 4  | 4  |
| 32                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  |
| 33                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 34                   | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 35                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 36                   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 37                   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |

| Keterikatan Karyawan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 38                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 39                   | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 40                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  |
| 41                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 42                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 43                   | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  |
| 44                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 45                   | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 46                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 2  |
| 47                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 2  |
| 48                   | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  |
| 49                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 50                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 51                   | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  |
| 52                   | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  |
| 53                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 54                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 55                   | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  |
| 56                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 57                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 58                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 59                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 60                   | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 61                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 62                   | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4  | 1  | 3  | 2  | 4  | 2  | 4  | 5  |
| 63                   | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 64                   | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  |
| 65                   | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 66                   | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 67                   | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 2  |
| 68                   | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 69                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 70                   | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 71                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 72                   | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 73                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  |
| 74                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  |
| 75                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 76                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  |
| 77                   | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 78                   | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 79                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |

| Keterikatan Karyawan |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| No                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 80                   | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 2  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  |
| 81                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 82                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 83                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 84                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 85                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  |
| 86                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  |
| 87                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  |
| 88                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  |
| 89                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  |
| 90                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  |
| 91                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  |
| 92                   | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 2  | 2  |
| 93                   | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 94                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 95                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  |
| 96                   | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  |
| 97                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 98                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 99                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 100                  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 101                  | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  |
| 102                  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 103                  | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 104                  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 105                  | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| 106                  | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  |
| 107                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 108                  | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 109                  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| 110                  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 111                  | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  |
| 112                  | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 113                  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  |
| 114                  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 115                  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 116                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 117                  | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 118                  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 119                  | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| 120                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 121                  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  |

| Keterikatan Karyawan |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| No                   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  |
| 122                  | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 123                  | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 124                  | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   | 3   |
| 125                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   |
| 126                  | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 127                  | 4   | 2   | 5   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   |
| 128                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 129                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 130                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 131                  | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 132                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 133                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   |
| 134                  | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   |
| 135                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 136                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 137                  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 138                  | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 1   | 3   |
| 139                  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   |
| 140                  | 4   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   |
| 141                  | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 142                  | 3   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 143                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 5   | 2   | 4   | 2   |
| 144                  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 5   | 3   |
| 145                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 146                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 147                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 148                  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   |
| 149                  | 1   | 1   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   |
| 150                  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 5   | 2   | 4   | 2   |
| total                | 586 | 515 | 591 | 554 | 571 | 560 | 608 | 579 | 604 | 603 | 590 | 610 | 504 | 593 | 538 | 540 | 474 |

Kolom bercetak merah adalah item instrumen yang tidak valid.

### Data Validitas Dukungan Kerja – Kesempatan P.K

| No | Dukungan rekan kerja |   |   |   |   |   |   |   | Kesempatan pengembangan karir |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|    | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1  | 5                    | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2  | 5                    | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3  | 5                    | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4  | 4                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5  | 4                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 6  | 4                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 7  | 4                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 8  | 5                    | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 9  | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 10 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5                             | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 |
| 11 | 4                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 5                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4                             | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 15 | 5                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 17 | 3                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 19 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 21 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1                             | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 23 | 4                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 5                    | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 25 | 4                    | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4                    | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3                             | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 4                    | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 4                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 30 | 4                    | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 31 | 4                    | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1                             | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 5                    | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1                             | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 33 | 4                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 34 | 4                    | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1                             | 4 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 35 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1                             | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 37 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1                             | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 38 | 3                    | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 39 | 4                    | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 40 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 41 | 5                    | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |

| No | Dukungan rekan kerja |   |   |   |   |   |   |   | Kesempatan pengembangan karir |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|    | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 42 | 4                    | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4                             | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 43 | 4                    | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4                             | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 44 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 45 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2                             | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 46 | 4                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 5                    | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4                             | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 49 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 5                    | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 4                    | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 52 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2                             | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 5                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                             | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 54 | 4                    | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3                             | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 5                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 57 | 5                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 58 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 59 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 5                    | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3                             | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 61 | 3                    | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 62 | 4                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 64 | 5                    | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 65 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3                             | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 66 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 67 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 68 | 4                    | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 5                    | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5                             | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 70 | 5                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5                             | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 71 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 72 | 5                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3                             | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 73 | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 74 | 3                    | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 75 | 4                    | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3                             | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 76 | 4                    | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 77 | 5                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 78 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 79 | 5                    | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5                             | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 81 | 5                    | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 5                    | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 5                    | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |

|     | Dukungan rekan kerja |   |   |   |   |   |   |   | Kesempatan pengembangan karir |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| No  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 84  | 5                    | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 85  | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 86  | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 87  | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 88  | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 89  | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 90  | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 91  | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5                             | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 92  | 4                    | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 93  | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 94  | 4                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 95  | 5                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 96  | 5                    | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 97  | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 98  | 4                    | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 99  | 4                    | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 100 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 4                    | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 102 | 2                    | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2                             | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 103 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 104 | 2                    | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2                             | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 105 | 4                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2                             | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 106 | 5                    | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 107 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 108 | 5                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4                             | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 109 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 110 | 4                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 111 | 5                    | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 112 | 5                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                             | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 113 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 114 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4                             | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 115 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2                             | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 116 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 117 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                             | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 118 | 4                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4                             | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 119 | 4                    | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 120 | 4                    | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3                             | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 121 | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 122 | 4                    | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 123 | 3                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 124 | 5                    | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 125 | 5                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3                             | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |

| No    | Dukungan rekan kerja |     |     |     |     |     |     |     | Kesempatan pengembangan karir |     |     |     |     |     |     |     |
|-------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|       | 1                    | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 1                             | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   |
| 126   | 4                    | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   |
| 127   | 4                    | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3                             | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   | 5   | 2   |
| 128   | 4                    | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 129   | 5                    | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 130   | 4                    | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 131   | 4                    | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   |
| 132   | 4                    | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3                             | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   |
| 133   | 5                    | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3                             | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   |
| 134   | 5                    | 2   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3                             | 4   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   |
| 135   | 4                    | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3                             | 4   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   |
| 136   | 4                    | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 137   | 4                    | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   |
| 138   | 4                    | 1   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3                             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   |
| 139   | 4                    | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   |
| 140   | 4                    | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 2   |
| 141   | 4                    | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3                             | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 142   | 4                    | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3                             | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 143   | 4                    | 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4                             | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   |
| 144   | 5                    | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5                             | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 145   | 2                    | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 146   | 2                    | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3                             | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 147   | 2                    | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3                             | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 148   | 4                    | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4                             | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   |
| 149   | 2                    | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3                             | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 150   | 2                    | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4                             | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 2   |
| Total | 626                  | 462 | 612 | 600 | 573 | 581 | 570 | 588 | 514                           | 571 | 557 | 525 | 508 | 584 | 577 | 508 |

Kolom bercetak merah adalah item instrumen yang tidak valid.

#### Lampiran 4. Data Karakteristik Responden

**Data Karakteristik Responden**

| No | Usia  | Gender    | Pendidikan   | Lama kerja | Status Pekerjaan | Status  |
|----|-------|-----------|--------------|------------|------------------|---------|
| 1  | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 2  | 28-37 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 3  | 48-57 | Perempuan | Diploma (D3) | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 4  | 48-57 | Perempuan | SLTA         | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 5  | 48-57 | Perempuan | S1           | > 30       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 6  | 48-57 | Perempuan | SLTA         | > 30       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 7  | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 8  | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |
| 9  | 48-57 | Perempuan | Diploma (D3) | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 10 | 48-57 | Perempuan | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 11 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 12 | 28-37 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |
| 13 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 14 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 15 | 48-57 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 16 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 17 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 18 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 19 | 38-47 | Perempuan | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 20 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 21 | 38-47 | Perempuan | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 22 | 28-37 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 23 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 24 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 25 | 18-27 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 26 | 38-47 | Laki-laki | S1           | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 27 | 18-27 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 28 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 29 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 30 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 31 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 32 | 38-47 | Perempuan | S1           | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 33 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 34 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 35 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 36 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |

| No | Usia  | Gender    | Pendidikan   | Lama kerja | Status Pekerjaan | Status  |
|----|-------|-----------|--------------|------------|------------------|---------|
| 37 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 38 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 39 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 40 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 41 | 18-27 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |
| 42 | 48-57 | Laki-laki | S1           | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 43 | 48-57 | Perempuan | S1           | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 44 | 18-27 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |
| 45 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 46 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 47 | 38-47 | Laki-laki | S1           | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 48 | 38-47 | Laki-laki | SLTP         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 49 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |
| 50 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 51 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 52 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 53 | 48-57 | Perempuan | S1           | > 30       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 54 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 55 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 56 | 48-57 | Perempuan | S2           | > 30       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 57 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 58 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 59 | 48-57 | Laki-laki | S1           | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 60 | 38-47 | Laki-laki | SLTP         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 61 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 62 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 63 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 64 | 48-57 | Laki-laki | S1           | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 65 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 66 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 67 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 68 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 69 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 70 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 71 | 28-37 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 72 | 38-47 | Perempuan | Diploma (D3) | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 73 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 74 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |

| No  | Usia  | Gender    | Pendidikan   | Lama kerja | Status Pekerjaan | Status  |
|-----|-------|-----------|--------------|------------|------------------|---------|
| 75  | 28-37 | Laki-laki | S1           | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 76  | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 77  | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 78  | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Lajang  |
| 79  | 48-57 | Perempuan | S1           | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 80  | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 81  | 38-47 | Perempuan | Diploma (D3) | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 82  | 48-57 | Perempuan | Diploma (D3) | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 83  | 38-47 | Perempuan | S1           | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 84  | 38-47 | Perempuan | S1           | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 85  | 48-57 | Laki-laki | Diploma (D3) | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 86  | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | > 30       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 87  | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 88  | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 89  | 48-57 | Perempuan | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 90  | 48-57 | Perempuan | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 91  | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 92  | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 93  | 48-57 | Perempuan | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 94  | 28-37 | Laki-laki | S1           | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 95  | 28-37 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 96  | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 97  | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 98  | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 99  | 28-37 | Laki-laki | S1           | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 100 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Lajang  |
| 101 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Lajang  |
| 102 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Lajang  |
| 103 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 104 | 18-27 | Laki-laki | SLTP         | 1-10       | karyawan Tetap   | Lajang  |
| 105 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Lajang  |
| 106 | 38-47 | Perempuan | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 107 | 48-57 | Perempuan | S1           | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 108 | 48-57 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 109 | 48-57 | Perempuan | Diploma (D3) | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 110 | 38-47 | Perempuan | Diploma (D3) | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 111 | 38-47 | Laki-laki | S1           | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 112 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |

| No  | Usia  | Gender    | Pendidikan   | Lama kerja | Status Pekerjaan | Status  |
|-----|-------|-----------|--------------|------------|------------------|---------|
| 113 | 38-47 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 114 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 115 | 28-37 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 116 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 117 | 38-47 | Perempuan | S1           | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 118 | 28-37 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 119 | 48-57 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 120 | 38-47 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 121 | 48-57 | Perempuan | SLTA         | > 30       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 122 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 123 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 124 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |
| 125 | 38-47 | Perempuan | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 126 | 48-57 | Perempuan | Diploma (D3) | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 127 | 18-27 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 128 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 129 | 28-37 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |
| 130 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 131 | 48-57 | Perempuan | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 132 | 28-37 | Laki-laki | S1           | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 133 | 28-37 | Perempuan | S1           | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 134 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 135 | 28-37 | Laki-laki | Diploma (D3) | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 136 | 38-47 | Laki-laki | Diploma (D3) | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 137 | 18-27 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 138 | 38-47 | Laki-laki | SLTP         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 139 | 18-27 | Perempuan | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Menikah |
| 140 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 141 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 142 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 21-30      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 143 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |
| 144 | 38-47 | Perempuan | S1           | 21-30      | karyawan Kontrak | Menikah |
| 145 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 146 | 38-47 | Laki-laki | SLTA         | 11-20      | karyawan Tetap   | Menikah |
| 147 | 28-37 | Laki-laki | S1           | 1-10       | karyawan Tetap   | Menikah |
| 148 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Lajang  |
| 149 | 28-37 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Tetap   | Lajang  |
| 150 | 18-27 | Laki-laki | SLTA         | 1-10       | karyawan Kontrak | Lajang  |



## Lampiran 5. Hasil Uji CFA Tahap 1 & 2

### Hasil Uji CFA Tahap 1

#### Factor Analysis

##### KMO and Bartlett's Test

|  |          |
|--|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .848     |
| Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square | 3302,106 |
| df   | 528      |
| Sig.   | ,000     |

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|      | Component   |             |             |
|------|-------------|-------------|-------------|
|      | 1           | 2           | 3           |
| EE1  | ,652        |             |             |
| EE2  | ,805        |             |             |
| EE3  | ,624        |             |             |
| EE4  | ,632        |             |             |
| EE5  | ,621        |             |             |
| EE6  | ,697        |             |             |
| EE7  | ,600        |             |             |
| EE8  | ,654        |             |             |
| EE9  | <b>,405</b> |             |             |
| EE10 | ,673        |             |             |
| EE11 | ,600        |             |             |
| EE12 | ,662        |             |             |
| EE13 | ,584        |             |             |
| EE14 | <b>,421</b> |             |             |
| EE15 | ,612        |             |             |
| EE16 | ,717        |             |             |
| EE17 | ,622        |             |             |
| CS1  |             | <b>,241</b> |             |
| CS2  |             | <b>,367</b> |             |
| CS3  |             | ,620        |             |
| CS4  |             | ,784        |             |
| CS5  |             | ,612        |             |
| CS6  |             | ,567        |             |
| CS7  |             | ,830        |             |
| CS8  |             | ,862        |             |
| DCO1 |             |             | ,584        |
| DCO2 |             |             | ,597        |
| DCO3 |             |             | ,699        |
| DCO4 |             |             | ,545        |
| DCO5 |             |             | <b>,053</b> |
| DCO6 |             |             | ,699        |
| DCO7 |             |             | ,773        |
| DCO8 |             |             | <b>,376</b> |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

## Hasil Uji CFA Tahap 2

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

|  |          |
|--|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .849     |
| Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square | 2803,778 |
| df   | 351      |
| Sig.   | ,000     |

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|      | Component |      |      |
|------|-----------|------|------|
|      | 1         | 2    | 3    |
| EE1  | ,667      |      |      |
| EE2  | ,797      |      |      |
| EE3  | ,638      |      |      |
| EE4  | ,638      |      |      |
| EE5  | ,613      |      |      |
| EE6  | ,703      |      |      |
| EE7  | ,618      |      |      |
| EE8  | ,677      |      |      |
| EE10 | ,693      |      |      |
| EE11 | ,610      |      |      |
| EE12 | ,682      |      |      |
| EE13 | ,582      |      |      |
| EE15 | ,630      |      |      |
| EE16 | ,722      |      |      |
| EE17 | ,624      |      |      |
| CS3  |           | ,626 |      |
| CS4  |           | ,816 |      |
| CS5  |           | ,628 |      |
| CS6  |           | ,585 |      |
| CS7  |           | ,840 |      |
| CS8  |           | ,872 |      |
| DCO1 |           |      | ,571 |
| DCO2 |           |      | ,617 |
| DCO3 |           |      | ,675 |
| DCO4 |           |      | ,567 |
| DCO6 |           |      | ,715 |
| DCO7 |           |      | ,757 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

## Lampiran 6. Hasil Uji Reliabilitas

### Hasil Uji Reliabilitas Keterkaitan Karwayan

#### Hasil Uji Reliabilitas Keterkaitan Karwayan (Tahap 1)

##### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 150 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 150 | 100,0 |

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

##### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .923             | 17         |

#### Hasil Uji Reliabilitas Keterkaitan Karwayan (Tahap 2)

##### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 150 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 150 | 100,0 |

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

##### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .919             | 15         |

### Hasil Uji Reliabilitas Dukungan Rekan Kerja

#### Hasil Uji Reliabilitas Dukungan Rekan Kerja (Tahap 1)

##### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 150 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 150 | 100,0 |

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

##### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .799             | 8          |

#### Hasil Uji Reliabilitas Dukungan Rekan Kerja (Tahap 2)

##### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 150 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 150 | 100,0 |

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

##### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .871             | 6          |

### Hasil Uji Reliabilitas Kesempatan Pengembangan Karir

#### Hasil Uji Reliabilitas Kesempatan Pengembangan Karir (Thp 1)

##### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

|                       | N   | %     |
|-----------------------|-----|-------|
| Cases Valid           | 150 | 100,0 |
| Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
| Total                 | 150 | 100,0 |

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

##### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .747             | 8          |

#### Hasil Uji Reliabilitas Kesempatan Pengembangan Karir (Thp 2)

##### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

|                       | N   | %     |
|-----------------------|-----|-------|
| Cases Valid           | 150 | 100,0 |
| Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
| Total                 | 150 | 100,0 |

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

##### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .783             | 6          |

## Lampiran 7. Hasil Uji Korelasi Product Moment

**Correlations**

|                                  |                 | Kesempatan<br>pengembangan<br>karir | Dukungan<br>rekan kerja | Keterikatan<br>Karyawan |
|----------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Kesempatan<br>pengembangan karir | Pearson         | 1                                   | <b>,509**</b>           | <b>,717**</b>           |
|                                  | Correlation     |                                     |                         |                         |
|                                  | Sig. (2-tailed) |                                     | ,000                    | ,000                    |
|                                  | N               | 150                                 | 150                     | 150                     |
| Dukungan rekan<br>kerja          | Pearson         | <b>,509**</b>                       | 1                       | <b>,701**</b>           |
|                                  | Correlation     |                                     |                         |                         |
|                                  | Sig. (2-tailed) | ,000                                |                         | ,000                    |
|                                  | N               | 150                                 | 150                     | 150                     |
| Keterikatan<br>Karyawan          | Pearson         | <b>,717**</b>                       | <b>,701**</b>           | 1                       |
|                                  | Correlation     |                                     |                         |                         |
|                                  | Sig. (2-tailed) | ,000                                | ,000                    |                         |
|                                  | N               | 150                                 | 150                     | 150                     |

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



## Lampiran 8. Uji Konvergen dan Uji Divergen

### Hasil Perhitungan Diskriminan AVE

| Item |     | Variabel | Koefisien | Jumlah Koefisien | Kuadrat Jumlah Koefisien | Kesalahan (Error) | Jumlah kesalahan | Jumlah variansi | Deskriminan validity (AVE) |
|------|-----|----------|-----------|------------------|--------------------------|-------------------|------------------|-----------------|----------------------------|
| EE1  | --> | EE       | 0,667     | 9,894            | 97,891                   | 0,333             | 5,106            | 102,997         | 0,950                      |
| EE2  | --> | EE       | 0,797     |                  |                          | 0,203             |                  |                 |                            |
| EE3  | --> | EE       | 0,638     |                  |                          | 0,362             |                  |                 |                            |
| EE4  | --> | EE       | 0,638     |                  |                          | 0,362             |                  |                 |                            |
| EE5  | --> | EE       | 0,613     |                  |                          | 0,387             |                  |                 |                            |
| EE6  | --> | EE       | 0,703     |                  |                          | 0,297             |                  |                 |                            |
| EE7  | --> | EE       | 0,618     |                  |                          | 0,382             |                  |                 |                            |
| EE8  | --> | EE       | 0,677     |                  |                          | 0,323             |                  |                 |                            |
| EE10 | --> | EE       | 0,693     |                  |                          | 0,307             |                  |                 |                            |
| EE11 | --> | EE       | 0,610     |                  |                          | 0,390             |                  |                 |                            |
| EE12 | --> | EE       | 0,682     |                  |                          | 0,318             |                  |                 |                            |
| EE13 | --> | EE       | 0,582     |                  |                          | 0,418             |                  |                 |                            |
| EE15 | --> | EE       | 0,630     |                  |                          | 0,370             |                  |                 |                            |
| EE16 | --> | EE       | 0,722     |                  |                          | 0,278             |                  |                 |                            |
| EE17 | --> | EE       | 0,624     |                  |                          | 0,376             |                  |                 |                            |
| CS3  | --> | CS       | 0,626     | 4,367            | 19,071                   | 0,374             | 1,633            | 20,704          | 0,921                      |
| CS4  | --> | CS       | 0,816     |                  |                          | 0,184             |                  |                 |                            |
| CS5  | --> | CS       | 0,628     |                  |                          | 0,372             |                  |                 |                            |
| CS6  | --> | CS       | 0,585     |                  |                          | 0,415             |                  |                 |                            |
| CS7  | --> | CS       | 0,840     |                  |                          | 0,160             |                  |                 |                            |
| CS8  | --> | CS       | 0,872     |                  |                          | 0,128             |                  |                 |                            |
| DCO1 | --> | DCO      | 0,571     | 3,902            | 15,226                   | 0,429             | 2,098            | 17,324          | 0,879                      |
| DCO2 | --> | DCO      | 0,617     |                  |                          | 0,383             |                  |                 |                            |
| DCO3 | --> | DCO      | 0,675     |                  |                          | 0,325             |                  |                 |                            |
| DCO4 | --> | DCO      | 0,567     |                  |                          | 0,433             |                  |                 |                            |
| DCO6 | --> | DCO      | 0,715     |                  |                          | 0,285             |                  |                 |                            |
| DCO7 | --> | DCO      | 0,757     |                  |                          | 0,243             |                  |                 |                            |

#### A. Hasil Uji Konvergen

| Variabel                      | AVE   | Keterangan |
|-------------------------------|-------|------------|
| Kesempatan pengembangan karir | 0,879 | Valid      |
| Dukungan rekan kerja          | 0,921 | Valid      |
| Keterikatan Karyawan          | 0,950 | Valid      |

Data diolah pada tahun 2017

#### B. Hasil Uji Divergen

| Variabel                      | 1            | 2            | 3            |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Kesempatan pengembangan karir | <b>0,879</b> | –            | –            |
| Dukungan rekan kerja          | 0,509**      | <b>0,921</b> | –            |
| Keterikatan Karyawan          | 0,717**      | 0,701**      | <b>0,950</b> |

Data diolah pada tahun 2017

## Lampiran 9. Hasil Frekuensi Karakteristik Responden

### Frequencies

#### Statistics

|   |         | Usia | Gender | Pendidikan | Lama masa kerja | Status Pekerjaan | Status perkawinan |
|---|---------|------|--------|------------|-----------------|------------------|-------------------|
| N | Valid   | 150  | 150    | 150        | 150             | 150              | 150               |
|   | Missing | 0    | 0      | 0          | 0               | 0                | 0                 |

### Frequency Table

#### Usia

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 18-27 | 25        | 16,7    | 16,7          | 16,7               |
|       | 28-37 | 28        | 18,7    | 18,7          | 35,3               |
|       | 38-47 | 49        | 32,7    | 32,7          | 68,0               |
|       | 48-57 | 48        | 32,0    | 32,0          | 100,0              |
|       | Total | 150       | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Gender

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-laki | 99        | 66,0    | 66,0          | 66,0               |
|       | Perempuan | 51        | 34,0    | 34,0          | 100,0              |
|       | Total     | 150       | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Pendidikan

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SLTP         | 4         | 2,7     | 2,7           | 2,7                |
|       | SLTA         | 103       | 68,7    | 68,7          | 71,3               |
|       | Diploma (D3) | 11        | 7,3     | 7,3           | 78,7               |
|       | S1           | 31        | 20,7    | 20,7          | 99,3               |
|       | S2           | 1         | ,7      | ,7            | 100,0              |
|       | Total        | 150       | 100,0   | 100,0         |                    |

### Lama masa kerja

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1-10 | 57        | 38,0    | 38,0          | 38,0               |
| 11-20      | 27        | 18,0    | 18,0          | 56,0               |
| 21-30      | 60        | 40,0    | 40,0          | 96,0               |
| > 30       | 6         | 4,0     | 4,0           | 100,0              |
| Total      | 150       | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Status Pekerjaan

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid karyawan Tetap | 116       | 77,3    | 77,3          | 77,3               |
| karyawan Kontrak     | 34        | 22,7    | 22,7          | 100,0              |
| Total                | 150       | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Status perkawinan

|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Lajang | 17        | 11,3    | 11,3          | 11,3               |
| Menikah      | 133       | 88,7    | 88,7          | 100,0              |
| Total        | 150       | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Descriptives

##### Descriptive Statistics

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|---------|----------------|
| Usia               | 150 | 18,00   | 56,00   | 40,3200 | 10,43826       |
| Masa Kerja         | 150 | 1,00    | 33,00   | 16,5400 | 10,12382       |
| Valid N (listwise) | 150 |         |         |         |                |

### Hasil Deskriptif Variabel (Rerata)

#### Descriptives

##### Descriptive Statistics

|                               | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| Keterikatan Karyawan          | 150 | 2,20    | 5,00    | 3,7544 | ,50086         |
| Dukungan rekan kerja          | 150 | 2,83    | 5,00    | 3,9621 | ,50582         |
| Kesempatan pengembangan karir | 150 | 2,17    | 5,00    | 3,7375 | ,54816         |
| Valid N (listwise)            | 150 |         |         |        |                |

### Hasil Deskriptif Variabel (Jumlah)

#### Descriptives

##### Descriptive Statistics

|                               | N   | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
|-------------------------------|-----|---------|---------|---------|----------------|
| Kesempatan pengembangan karir | 150 | 13,00   | 30,00   | 22,4267 | 3,28990        |
| Dukungan rekan kerja          | 150 | 17,00   | 30,00   | 23,7733 | 3,03480        |
| Keterikatan Karyawan          | 150 | 33,00   | 75,00   | 56,3200 | 7,51046        |
| Valid N (listwise)            | 150 |         |         |         |                |

## Lampiran 10. Rumus Perhitungan Kategorisasi

### Keterikatan Karyawan

|                  |     |   |   |        |
|------------------|-----|---|---|--------|
| Skor Max         |     |   | = | 75     |
| Skor Min         |     |   | = | 33     |
| Mean ideal       | 108 | / | 2 | = 54   |
| St Deviasi ideal | 42  | / | 6 | = 7,00 |

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| Tinggi | : $X \geq M + SD$          |
| Sedang | : $M - SD \leq X < M + SD$ |
| Rendah | : $X < M - SD$             |

| Kategori | Skor   |        |      |        |
|----------|--------|--------|------|--------|
| Tinggi   | : X    | $\geq$ | 61,0 |        |
| Sedang   | : 47,0 | $\leq$ | X    | < 61,0 |
| Rendah   | : X    | <      | 47,0 |        |

### Dukungan rekan kerja

|                  |    |   |   |        |
|------------------|----|---|---|--------|
| Skor Max         |    |   | = | 30     |
| Skor Min         |    |   | = | 17     |
| Mean ideal       | 47 | / | 2 | = 23,5 |
| St Deviasi ideal | 13 | / | 6 | = 2,17 |

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| Tinggi | : $X \geq M + SD$          |
| Sedang | : $M - SD \leq X < M + SD$ |
| Rendah | : $X < M - SD$             |

| Kategori | Skor   |        |      |        |
|----------|--------|--------|------|--------|
| Tinggi   | : X    | $\geq$ | 25,7 |        |
| Sedang   | : 21,3 | $\leq$ | X    | < 25,7 |
| Rendah   | : X    | <      | 21,3 |        |



### Rumus Kategori

#### Kesempatan pengembangan karir

|                  |                            |        |          |
|------------------|----------------------------|--------|----------|
| Skor Max         | =                          | 30     |          |
| Skor Min         | =                          | 13     |          |
| Mean ideal       | 43 / 2                     | =      | 21,5     |
| St Deviasi ideal | 17 / 6                     | =      | 2,83     |
| Tinggi           | : $X \geq M + SD$          |        |          |
| Sedang           | : $M - SD \leq X < M + SD$ |        |          |
| Rendah           | : $X < M - SD$             |        |          |
| Kategori         | Skor                       |        |          |
| Tinggi           | : X                        | $\geq$ | 24,3     |
| Sedang           | : 18,7                     | $\leq$ | X < 24,3 |
| Rendah           | : X                        | $<$    | 18,7     |

### Data Kategori

| No | EE | Kategori | CS | Kategori | DCO | Kategori |
|----|----|----------|----|----------|-----|----------|
| 1  | 54 | Sedang   | 20 | Rendah   | 27  | Tinggi   |
| 2  | 58 | Sedang   | 22 | Sedang   | 27  | Tinggi   |
| 3  | 63 | Tinggi   | 30 | Tinggi   | 27  | Tinggi   |
| 4  | 65 | Tinggi   | 28 | Tinggi   | 20  | Sedang   |
| 5  | 73 | Tinggi   | 28 | Tinggi   | 27  | Tinggi   |
| 6  | 59 | Sedang   | 23 | Sedang   | 23  | Sedang   |
| 7  | 50 | Sedang   | 22 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 8  | 52 | Sedang   | 25 | Sedang   | 21  | Sedang   |
| 9  | 63 | Tinggi   | 27 | Tinggi   | 23  | Sedang   |
| 10 | 54 | Sedang   | 22 | Sedang   | 20  | Sedang   |
| 11 | 60 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 25  | Tinggi   |
| 12 | 60 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 25  | Tinggi   |
| 13 | 60 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 25  | Tinggi   |
| 14 | 55 | Sedang   | 20 | Rendah   | 20  | Sedang   |
| 15 | 63 | Tinggi   | 28 | Tinggi   | 26  | Tinggi   |
| 16 | 60 | Sedang   | 25 | Sedang   | 20  | Sedang   |
| 17 | 47 | Sedang   | 21 | Rendah   | 18  | Rendah   |
| 18 | 54 | Sedang   | 23 | Sedang   | 21  | Sedang   |

| No | EE | Kategori | CS | Kategori | DCO | Kategori |
|----|----|----------|----|----------|-----|----------|
| 19 | 56 | Sedang   | 23 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 20 | 62 | Tinggi   | 27 | Tinggi   | 26  | Tinggi   |
| 21 | 52 | Sedang   | 19 | Rendah   | 19  | Sedang   |
| 22 | 55 | Sedang   | 20 | Rendah   | 20  | Sedang   |
| 23 | 48 | Sedang   | 21 | Rendah   | 22  | Sedang   |
| 24 | 62 | Tinggi   | 26 | Tinggi   | 23  | Sedang   |
| 25 | 58 | Sedang   | 25 | Sedang   | 23  | Sedang   |
| 26 | 50 | Sedang   | 22 | Sedang   | 17  | Rendah   |
| 27 | 55 | Sedang   | 24 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 28 | 44 | Rendah   | 20 | Rendah   | 22  | Sedang   |
| 29 | 53 | Sedang   | 22 | Sedang   | 21  | Sedang   |
| 30 | 47 | Sedang   | 20 | Rendah   | 20  | Sedang   |
| 31 | 54 | Sedang   | 28 | Tinggi   | 22  | Sedang   |
| 32 | 69 | Tinggi   | 25 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 33 | 60 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 25  | Tinggi   |
| 34 | 48 | Sedang   | 25 | Sedang   | 15  | Rendah   |
| 35 | 60 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 30  | Tinggi   |
| 36 | 45 | Rendah   | 23 | Sedang   | 14  | Rendah   |
| 37 | 45 | Rendah   | 19 | Rendah   | 15  | Rendah   |
| 38 | 47 | Sedang   | 20 | Rendah   | 17  | Rendah   |
| 39 | 45 | Rendah   | 19 | Rendah   | 20  | Sedang   |
| 40 | 58 | Sedang   | 23 | Sedang   | 20  | Sedang   |
| 41 | 58 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 25  | Tinggi   |
| 42 | 63 | Tinggi   | 23 | Sedang   | 27  | Tinggi   |
| 43 | 68 | Tinggi   | 30 | Tinggi   | 28  | Tinggi   |
| 44 | 58 | Sedang   | 24 | Sedang   | 23  | Sedang   |
| 45 | 54 | Sedang   | 24 | Sedang   | 16  | Rendah   |
| 46 | 55 | Sedang   | 24 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 47 | 55 | Sedang   | 24 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 48 | 51 | Sedang   | 22 | Sedang   | 19  | Sedang   |
| 49 | 56 | Sedang   | 24 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 50 | 60 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 25  | Tinggi   |
| 51 | 51 | Sedang   | 20 | Rendah   | 22  | Sedang   |
| 52 | 46 | Rendah   | 22 | Sedang   | 20  | Sedang   |
| 53 | 75 | Tinggi   | 30 | Tinggi   | 30  | Tinggi   |
| 54 | 56 | Sedang   | 21 | Rendah   | 23  | Sedang   |
| 55 | 50 | Sedang   | 19 | Rendah   | 19  | Sedang   |
| 56 | 75 | Tinggi   | 28 | Tinggi   | 20  | Sedang   |

| No | EE | Kategori | CS | Kategori | DCO | Kategori |
|----|----|----------|----|----------|-----|----------|
| 57 | 60 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 23  | Sedang   |
| 58 | 56 | Sedang   | 24 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 59 | 59 | Sedang   | 24 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 60 | 53 | Sedang   | 18 | Rendah   | 22  | Sedang   |
| 61 | 54 | Sedang   | 21 | Rendah   | 19  | Sedang   |
| 62 | 47 | Sedang   | 20 | Rendah   | 17  | Rendah   |
| 63 | 51 | Sedang   | 20 | Rendah   | 22  | Sedang   |
| 64 | 60 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 26  | Tinggi   |
| 65 | 45 | Rendah   | 22 | Sedang   | 15  | Rendah   |
| 66 | 50 | Sedang   | 22 | Sedang   | 20  | Sedang   |
| 67 | 54 | Sedang   | 24 | Sedang   | 18  | Rendah   |
| 68 | 56 | Sedang   | 25 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 69 | 52 | Sedang   | 22 | Sedang   | 27  | Tinggi   |
| 70 | 57 | Sedang   | 24 | Sedang   | 25  | Tinggi   |
| 71 | 56 | Sedang   | 22 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 72 | 72 | Tinggi   | 28 | Tinggi   | 28  | Tinggi   |
| 73 | 64 | Tinggi   | 23 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 74 | 55 | Sedang   | 21 | Rendah   | 23  | Sedang   |
| 75 | 56 | Sedang   | 25 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 76 | 54 | Sedang   | 21 | Rendah   | 21  | Sedang   |
| 77 | 60 | Sedang   | 27 | Tinggi   | 23  | Sedang   |
| 78 | 61 | Tinggi   | 27 | Tinggi   | 21  | Sedang   |
| 79 | 68 | Tinggi   | 29 | Tinggi   | 26  | Tinggi   |
| 80 | 53 | Sedang   | 22 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 81 | 68 | Tinggi   | 29 | Tinggi   | 27  | Tinggi   |
| 82 | 68 | Tinggi   | 29 | Tinggi   | 27  | Tinggi   |
| 83 | 68 | Tinggi   | 29 | Tinggi   | 27  | Tinggi   |
| 84 | 68 | Tinggi   | 29 | Tinggi   | 27  | Tinggi   |
| 85 | 64 | Tinggi   | 25 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 86 | 64 | Tinggi   | 24 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 87 | 64 | Tinggi   | 29 | Tinggi   | 21  | Sedang   |
| 88 | 64 | Tinggi   | 24 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 89 | 64 | Tinggi   | 23 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 90 | 64 | Tinggi   | 23 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 91 | 57 | Sedang   | 25 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 92 | 50 | Sedang   | 22 | Sedang   | 19  | Sedang   |
| 93 | 58 | Sedang   | 24 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 94 | 56 | Sedang   | 23 | Sedang   | 21  | Sedang   |

| No  | EE | Kategori | CS | Kategori | DCO | Kategori |
|-----|----|----------|----|----------|-----|----------|
| 95  | 60 | Sedang   | 27 | Tinggi   | 22  | Sedang   |
| 96  | 53 | Sedang   | 19 | Rendah   | 20  | Sedang   |
| 97  | 59 | Sedang   | 24 | Sedang   | 25  | Tinggi   |
| 98  | 60 | Sedang   | 23 | Sedang   | 23  | Sedang   |
| 99  | 60 | Sedang   | 23 | Sedang   | 23  | Sedang   |
| 100 | 46 | Rendah   | 22 | Sedang   | 21  | Sedang   |
| 101 | 37 | Rendah   | 26 | Tinggi   | 18  | Rendah   |
| 102 | 33 | Rendah   | 19 | Rendah   | 16  | Rendah   |
| 103 | 50 | Sedang   | 23 | Sedang   | 19  | Sedang   |
| 104 | 34 | Rendah   | 17 | Rendah   | 16  | Rendah   |
| 105 | 35 | Rendah   | 18 | Rendah   | 13  | Rendah   |
| 106 | 53 | Sedang   | 19 | Rendah   | 23  | Sedang   |
| 107 | 59 | Sedang   | 24 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 108 | 62 | Tinggi   | 29 | Tinggi   | 25  | Tinggi   |
| 109 | 58 | Sedang   | 25 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 110 | 57 | Sedang   | 24 | Sedang   | 21  | Sedang   |
| 111 | 63 | Tinggi   | 25 | Sedang   | 26  | Tinggi   |
| 112 | 55 | Sedang   | 24 | Sedang   | 21  | Sedang   |
| 113 | 53 | Sedang   | 18 | Rendah   | 22  | Sedang   |
| 114 | 52 | Sedang   | 22 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 115 | 58 | Sedang   | 24 | Sedang   | 23  | Sedang   |
| 116 | 56 | Sedang   | 20 | Rendah   | 21  | Sedang   |
| 117 | 51 | Sedang   | 20 | Rendah   | 21  | Sedang   |
| 118 | 53 | Sedang   | 22 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 119 | 50 | Sedang   | 21 | Rendah   | 19  | Sedang   |
| 120 | 56 | Sedang   | 25 | Sedang   | 20  | Sedang   |
| 121 | 64 | Tinggi   | 23 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 122 | 61 | Tinggi   | 28 | Tinggi   | 26  | Tinggi   |
| 123 | 62 | Tinggi   | 28 | Tinggi   | 23  | Sedang   |
| 124 | 60 | Sedang   | 23 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 125 | 64 | Tinggi   | 24 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 126 | 63 | Tinggi   | 28 | Tinggi   | 23  | Sedang   |
| 127 | 54 | Sedang   | 20 | Rendah   | 23  | Sedang   |
| 128 | 60 | Sedang   | 27 | Tinggi   | 25  | Tinggi   |
| 129 | 60 | Sedang   | 27 | Tinggi   | 24  | Sedang   |
| 130 | 60 | Sedang   | 27 | Tinggi   | 26  | Tinggi   |
| 131 | 58 | Sedang   | 24 | Sedang   | 24  | Sedang   |
| 132 | 56 | Sedang   | 22 | Sedang   | 21  | Sedang   |

| No  | EE | Kategori | CS | Kategori | DCO | Kategori |
|-----|----|----------|----|----------|-----|----------|
| 133 | 60 | Sedang   | 24 | Sedang   | 20  | Sedang   |
| 134 | 53 | Sedang   | 22 | Sedang   | 21  | Sedang   |
| 135 | 59 | Sedang   | 26 | Tinggi   | 24  | Sedang   |
| 136 | 60 | Sedang   | 23 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 137 | 58 | Sedang   | 25 | Sedang   | 23  | Sedang   |
| 138 | 50 | Sedang   | 22 | Sedang   | 17  | Rendah   |
| 139 | 55 | Sedang   | 24 | Sedang   | 23  | Sedang   |
| 140 | 44 | Rendah   | 23 | Sedang   | 22  | Sedang   |
| 141 | 53 | Sedang   | 23 | Sedang   | 20  | Sedang   |
| 142 | 47 | Sedang   | 20 | Rendah   | 21  | Sedang   |
| 143 | 54 | Sedang   | 20 | Rendah   | 23  | Sedang   |
| 144 | 69 | Tinggi   | 25 | Sedang   | 29  | Tinggi   |
| 145 | 60 | Sedang   | 27 | Tinggi   | 23  | Sedang   |
| 146 | 60 | Sedang   | 30 | Tinggi   | 22  | Sedang   |
| 147 | 60 | Sedang   | 30 | Tinggi   | 22  | Sedang   |
| 148 | 46 | Rendah   | 21 | Rendah   | 17  | Rendah   |
| 149 | 37 | Rendah   | 24 | Sedang   | 18  | Rendah   |
| 150 | 54 | Sedang   | 20 | Rendah   | 24  | Sedang   |

## Hasil Uji Kategorisasi

### Frequencies

#### Statistics

|   |         | Kategori<br>Keterikatan<br>Karyawan | Kategori<br>Dukungan<br>rekan kerja | Kategori<br>Kesempatan<br>pengembangan<br>karir |
|---|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| N | Valid   | 150                                 | 150                                 | 150   |
|   | Missing | 0                                   | 0                                   | 0   |

### Frequency Table

#### Kategori Keterikatan Karyawan

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | Rendah | 14        | 9,3     | 9,3           | 9,3                   |
|       | Sedang | 102       | 68,0    | 68,0          | 77,3                  |
|       | Tinggi | 34        | 22,7    | 22,7          | 100,0                 |
|       | Total  | 150       | 100,0   | 100,0         |                       |

#### Kategori Dukungan rekan kerja

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | Rendah | 34        | 22,7    | 22,7          | 22,7                  |
|       | Sedang | 74        | 49,3    | 49,3          | 72,0                  |
|       | Tinggi | 42        | 28,0    | 28,0          | 100,0                 |
|       | Total  | 150       | 100,0   | 100,0         |                       |

#### Kategori Kesempatan pengembangan karir

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | Rendah | 17        | 11,3    | 11,3          | 11,3                  |
|       | Sedang | 93        | 62,0    | 62,0          | 73,3                  |
|       | Tinggi | 40        | 26,7    | 26,7          | 100,0                 |
|       | Total  | 150       | 100,0   | 100,0         |                       |

## Lampiran 11. Hasil Uji Normalitas

### NPar Tests

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                     |                | Keterikatan<br>Karyawan | Dukungan<br>rekan kerja | Kesempatan<br>pengembangan<br>karir |
|-------------------------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| N                                   |                | 150                     | 150                     | 150                                 |
| Normal<br>Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 56,3200                 | 23,7733                 | 22,4267                             |
|                                     | Std. Deviation | 7,50420                 | 3,03480                 | 3,28990                             |
| Most Extreme<br>Differences         | Absolute       | ,082                    | ,097                    | ,088                                |
|                                     | Positive       | ,079                    | ,097                    | ,057                                |
|                                     | Negative       | -,082                   | -,058                   | -,088                               |
| Kolmogorov-Smirnov Z                |                | 1,010                   | 1,187                   | 1,083                               |
| Asymp. Sig. (2-tailed)              |                | ,260                    | ,120                    | ,192                                |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 12. Hasil Uji Linieritas

### Means

#### Keterikatan Karyawan \* Kesempatan pengembangan karir

**ANOVA Table**

|  |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|--|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Keterikatan Karyawan * Kesempatan pengembangan karir | Between Groups | (Combined)               | 3185,729       | 17  | 187,396     | 4,752  | ,000 |
|  |                | Linearity                | 2225,597       | 1   | 2225,597    | 56,443 | ,000 |
|  |                | Deviation from Linearity | 960,131        | 16  | 60,008      | 1,522  | ,101 |
|  | Within Groups  |                          | 5204,911       | 132 | 39,431      |        |      |
|  | Total          |                          | 8390,640       | 149 |             |        |      |

**Measures of Association**

|  | R    | R Squared | Eta  | Eta Squared |
|--|------|-----------|------|-------------|
| Keterikatan Karyawan * Kesempatan pengembangan karir | ,515 | ,265      | ,616 | ,380        |

**Keterikatan Karyawan \* Dukungan rekan kerja**

**ANOVA Table**

|   |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|---|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Keterikatan Karyawan * Dukungan rekan kerja | Between Groups | (Combined) Linearity     | 2623,381       | 13  | 201,799     | 4,759  | ,000 |
|   |                | Linearity                | 1879,227       | 1   | 1879,227    | 44,315 | ,000 |
|   |                | Deviation from Linearity | 744,154        | 12  | 62,013      | 1,462  | ,146 |
|   | Within Groups  |                          | 5767,259       | 136 | 42,406      |        |      |
|   | Total          |                          | 8390,640       | 149 |             |        |      |

**Measures of Association**

|   | R    | R Squared | Eta  | Eta Squared |
|---|------|-----------|------|-------------|
| Keterikatan Karyawan * Dukungan rekan kerja | ,473 | ,224      | ,559 | ,313        |

### Lampiran 13. Hasil Uji Multikolinieritas

#### Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered                                   | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | Dukungan rekan kerja, Kesempatan pengembangan karir | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

##### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)                  | 17,998                      | 4,415      |                           | 4,076 | ,000 |                         |       |
| Kesempatan pengembangan karir | ,881                        | ,166       | ,386                      | 5,298 | ,000 | ,834                    | 1,199 |
| Dukungan rekan kerja          | ,781                        | ,180       | ,316                      | 4,331 | ,000 | ,834                    | 1,199 |

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

## Lampiran 14. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

### Hasil Uji Regresi Linier Berganda (1)

#### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered   | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia | .                 | Enter  |
| 2     | Kesempatan pengembangan karir   | .                 | Enter  |
| 3     | Dukungan rekan kerja  | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

#### 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     | ,752 <sup>a</sup> | ,565     | ,547              | 5,05099                    | ,565              | 30,981   | 6   | 143 | ,000          |
| 2     | ,815 <sup>b</sup> | ,664     | ,647              | 4,45890                    | ,098              | 41,498   | 1   | 142 | ,000          |
| 3     | ,850 <sup>c</sup> | ,722     | ,706              | 4,06931                    | ,058              | 29,491   | 1   | 141 | ,000          |

a. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia

b. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia, Kesempatan pengembangan karir

c. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia, Kesempatan pengembangan karir, Dukungan rekan kerja

**ANOVA<sup>d</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4742,359       | 6   | 790,393     | 30,981 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 3648,281       | 143 | 25,512      |        |                   |
|       | Total      | 8390,640       | 149 |             |        |                   |
| 2     | Regression | 5567,420       | 7   | 795,346     | 40,004 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2823,220       | 142 | 19,882      |        |                   |
|       | Total      | 8390,640       | 149 |             |        |                   |
| 3     | Regression | 6055,776       | 8   | 756,972     | 45,713 | ,000 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 2334,864       | 141 | 16,559      |        |                   |
|       | Total      | 8390,640       | 149 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia

b. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia, Kesempatan pengembangan karir

c. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia, Kesempatan pengembangan karir, Dukungan rekan kerja

d. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

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

| Model                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)                  | 22,466                      | 3,247      |                           | 6,918 | ,000 |
| Usia                          | 2,134                       | ,580       | ,304                      | 3,678 | ,000 |
| Gender                        | 3,047                       | 1,010      | ,193                      | 3,015 | ,003 |
| Pendidikan                    | 1,818                       | ,541       | ,211                      | 3,358 | ,001 |
| Masa Kerja                    | 1,293                       | ,610       | ,167                      | 2,121 | ,036 |
| Status Pekerjaan              | 5,973                       | 1,146      | ,334                      | 5,210 | ,000 |
| Status perkawinan             | 3,936                       | 1,539      | ,167                      | 2,558 | ,012 |
| 2 (Constant)                  | 9,959                       | 3,462      |                           | 2,876 | ,005 |
| Usia                          | 1,889                       | ,514       | ,269                      | 3,678 | ,000 |
| Gender                        | 2,790                       | ,893       | ,177                      | 3,125 | ,002 |
| Pendidikan                    | 1,538                       | ,480       | ,179                      | 3,204 | ,002 |
| Masa Kerja                    | 1,144                       | ,539       | ,147                      | 2,122 | ,036 |
| Status Pekerjaan              | 5,021                       | 1,023      | ,281                      | 4,910 | ,000 |
| Status perkawinan             | 3,529                       | 1,360      | ,150                      | 2,595 | ,010 |
| Kesempatan pengembangan karir | ,747                        | ,116       | ,328                      | 6,442 | ,000 |
| 3 (Constant)                  | 1,168                       | 3,550      |                           | 2,329 | ,003 |
| Usia                          | 1,647                       | ,471       | ,234                      | 3,498 | ,001 |
| Gender                        | 3,378                       | ,822       | ,214                      | 4,109 | ,000 |
| Pendidikan                    | 1,268                       | ,441       | ,147                      | 2,876 | ,005 |
| Masa Kerja                    | 1,434                       | ,495       | ,185                      | 2,898 | ,004 |
| Status Pekerjaan              | 4,295                       | ,943       | ,240                      | 4,556 | ,000 |
| Status perkawinan             | 3,088                       | 1,244      | ,131                      | 2,483 | ,014 |
| Kesempatan pengembangan karir | ,514                        | ,114       | ,225                      | 4,500 | ,000 |
| Dukungan rekan kerja          | ,672                        | ,124       | ,272                      | 5,431 | ,000 |

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

**Hasil Uji Regresi Linier Berganda (2)**

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered   | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia | .                 | Enter  |
| 2     | Dukungan rekan kerja  | .                 | Enter  |
| 3     | Kesempatan pengembangan karir   | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

**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     | ,752 <sup>a</sup> | ,565     | ,547              | 5,05099                    | ,565              | 30,981   | 6   | 143 | ,000          |
| 2     | ,826 <sup>b</sup> | ,682     | ,666              | 4,33639                    | ,117              | 52,014   | 1   | 142 | ,000          |
| 3     | ,850 <sup>c</sup> | ,722     | ,706              | 4,06931                    | ,040              | 20,251   | 1   | 141 | ,000          |

a. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia

b. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia, Dukungan rekan kerja

c. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia, Dukungan rekan kerja, Kesempatan pengembangan karir

**ANOVA<sup>d</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4742,359       | 6   | 790,393     | 30,981 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 3648,281       | 143 | 25,512      |        |                   |
|       | Total      | 8390,640       | 149 |             |        |                   |
| 2     | Regression | 5720,435       | 7   | 817,205     | 43,459 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2670,205       | 142 | 18,804      |        |                   |
|       | Total      | 8390,640       | 149 |             |        |                   |
| 3     | Regression | 6055,776       | 8   | 756,972     | 45,713 | ,000 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 2334,864       | 141 | 16,559      |        |                   |
|       | Total      | 8390,640       | 149 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia

b. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia, Dukungan rekan kerja

c. Predictors: (Constant), Status perkawinan, Pendidikan, Masa Kerja, Gender, Status Pekerjaan, Usia, Dukungan rekan kerja, Kesempatan pengembangan karir

d. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

| Coefficients <sup>a</sup> |                               |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                    | 22,466                      | 3,247      |                           | 6,918 | ,000 |
|                           | Usia                          | 2,134                       | ,580       | ,304                      | 3,678 | ,000 |
|                           | Gender                        | 3,047                       | 1,010      | ,193                      | 3,015 | ,003 |
|                           | Pendidikan                    | 1,818                       | ,541       | ,211                      | 3,358 | ,001 |
|                           | Masa Kerja                    | 1,293                       | ,610       | ,167                      | 2,121 | ,036 |
|                           | Status Pekerjaan              | 5,973                       | 1,146      | ,334                      | 5,210 | ,000 |
|                           | Status perkawinan             | 3,936                       | 1,539      | ,167                      | 2,558 | ,012 |
|                           |                               |                             |            |                           |       |      |
| 2                         | (Constant)                    | 5,819                       | 3,619      |                           | 2,608 | ,011 |
|                           | Usia                          | 1,716                       | ,501       | ,244                      | 3,422 | ,001 |
|                           | Gender                        | 3,712                       | ,872       | ,235                      | 4,255 | ,000 |
|                           | Pendidikan                    | 1,349                       | ,469       | ,157                      | 2,875 | ,005 |
|                           | Masa Kerja                    | 1,613                       | ,526       | ,208                      | 3,069 | ,003 |
|                           | Status Pekerjaan              | 4,632                       | 1,002      | ,259                      | 4,625 | ,000 |
|                           | Status perkawinan             | 3,191                       | 1,325      | ,135                      | 2,408 | ,017 |
|                           | Dukungan rekan kerja          | ,881                        | ,122       | ,356                      | 7,212 | ,000 |
| 3                         | (Constant)                    | 1,168                       | 3,550      |                           | 2,329 | ,013 |
|                           | Usia                          | 1,647                       | ,471       | ,234                      | 3,498 | ,001 |
|                           | Gender                        | 3,378                       | ,822       | ,214                      | 4,109 | ,000 |
|                           | Pendidikan                    | 1,268                       | ,441       | ,147                      | 2,876 | ,005 |
|                           | Masa Kerja                    | 1,434                       | ,495       | ,185                      | 2,898 | ,004 |
|                           | Status Pekerjaan              | 4,295                       | ,943       | ,240                      | 4,556 | ,000 |
|                           | Status perkawinan             | 3,088                       | 1,244      | ,131                      | 2,483 | ,014 |
|                           | Dukungan rekan kerja          | ,672                        | ,124       | ,272                      | 5,431 | ,000 |
|                           | Kesempatan pengembangan karir | ,514                        | ,114       | ,225                      | 4,500 | ,000 |
|                           |                               |                             |            |                           |       |      |

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Delta  $R^2$  model 1 (Var Kontrol) = 0,565

Delta  $R^2$  model 2 (Var Kontrol dan var  $X_1$ ) ;  $0,664 - 0,565 = 0,099$

Delta  $R^2$  model 3 (Var Kontrol dan var  $X_2$ ) ;  $0,682 - 0,565 = 0,117$

Delta  $R^2$  model 4 (Var Kontrol dan 2 var X) ;  $0,722 - 0,565 = 0,157$