**PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENILAIAN KINERJA**

**DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA**

**KARYAWAN DI KOPAMA CILACAP**



**SKRIPSI**

**ELLA SITA DEWI**

**NIM. 173004**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMMADIYAH**

**CILACAP**

**2021**

**PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENILAIAN KINERJA**

**DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA**

**KARYAWAN DI KOPAMA CILACAP**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pada**

**Program Studi Manajemen**

**ELLA SITA DEWI**

**NIM. 173004**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMMADIYAH**

**CILACAP**

**2021**

**PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENILAIAN KINERJA**

**DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA**

**KARYAWAN DI KOPAMA CILACAP**

SKRIPSI

ELLA SITA DEWI

NIM. 173004

Diseminarkan dalam konsorsium di depan tim penguji

Pada tanggal 6 Juli 2021

1. Rustina Dewi, S.E., M.Si

Pembimbing I ……………………………………………….

2. Zamroni, S.E., M.Si

Pembimbing II ……………………………………………….

3. Esih Jayanti, S.E., M.Sc

Penelaah ……………………………………………….

Cilacap, 6 Juli 2021

PROGRAM STUDI MANAJEMEN STRATA 1

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMMADIYAH

CILACAP

Ketua Ketua

STIE Muhammadiyah Cilacap Program Studi Manajemen

**Tri Nurindahyanti Y., S.E., M.Si, Ak Zamroni, S.E., M.Si**

NIP. 19750523 200501 2 001 NIK. 85093019

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ella Sita Dewi

NIM : 173004

Program Studi : Manajemen

Judul : PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENILAIAN   
 KINERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP   
 SEMANGAT KERJA KARYAWAN DI KOPAMA   
 CILACAP.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya saya, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil plagiasi, maka saya akan bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku atas perbuatan tersebut.

Cilacap, 6 Juli 2021

Yang membuat pernyataan

Ella Sita Dewi

NIM. 173004

**MOTTO**

“BARANG SIAPA BERSUNGGUH-SUNGGUH PASTI ADA JALAN”

(PERIBAHASA ISLAM)

“SESUNGGUNYA SESUDAH KESULITAN ITU ADA KEMUDAHAN”

(Q.S. AL-INSYIROH : 6)

“MAKA APABILA TELAH SELESAI DARI SESUATU URUSAN, KERJAKANLAH   
DENGAN SUNGGUH-SUNGGUH URUSAN YANG LAIN”

(Q.S. AL-INSYIROH : 7-8)

**SKRIPSI INI AKU PERSEMBAHKAN UNTUK :**

* Bapak Ibu Tercinta

*“Ya Allah, ampunilah dosa-dosa kedua orangtuaku dan sayangilah mereka, sebagaimana mereka menyayangiku diwaktu kecil, aamiin”*

* Kedua Kakakku Tercinta
* Keluarga Besarku
* Indo Herrera, S.Pd. Tercinta
* Elda Ainun Ermis, Panutanku
* Serta Sahabatku, “Sobat Sambat”

**ABSTRAK**

Ella Sita Dewi, Program Studi Manajemen (Program Sarjana), Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Cilacap, Pengaruh Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap. Dengan dosen Pembimbing I Rustina Dewi, SE, M.Si Pembimbing II Zamroni, SE, M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan pada 61 karyawan di KOPAMA Cilacap. Analisis data pada penelitian ini menggunakan olah data perangkat lunak statistik. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas, *Methode Succesive Interval* (Uji MSI), uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan di KOPAMA Cilacap dengan thitung > ttabel (10,368 > 2,00247) dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05. Penilaian Kinerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap dengan thitung < ttabel (-0,637 < 2,00247) dan signifikan = 0,527 lebih besar dari 0,05. Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap dengan thitung < ttabel (-1,146 < 2,00247) dan signifikan = 0,257 lebih besar dari 0,05. Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap dengan Fhitung = 38,085 dengan Ftabel sebesar 2,76 sehingga Fhitung > Ftabel (38,085 > 2,77) dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Kata Kunci : Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja, Kompensasi dan Semangat Kerja

***ABSTRACT***

*Ella Sita Dewi, Management Study Program (Bachelor Program), College of Economics (STIE) Muhammadiyah Cilacap, Effect of Position Promotion, Performance Assessment and Compensation on Employee Morale at Pertamina Patra Wijayakusuma Workers Cooperative (KOPAMA) Cilacap. Accompanied by Advisor I Rustina Dewi, SE, M.Si and Advisor II Zamroni, SE, M.Si.*

*This study aims to examine and analyze the influence of job promotion, performance appraisal and compensation on the employe morale of KOPAMA Cilacap. Data was collected by distributing questionnaires to 61 employees of KOPAMA Cilacap. Data analysis in this study used the help of statistical software data processing results .The sampling technique used is the census method and the data testing technique used in this study includes the validity test with factor analysis, reliability test,* *Methode Succesive Interval (MSI Test), classical assumption test and multiple linear regression analysis, to test and prove the research hypothesis.*

*The results of the analysis show that Promotion has a positive and significant effect on employee morale at KOPAMA Cilacap with tcount > ttable (10.368 > 2.00247) and significant = 0.000 less than 0.05. Performance appraisal has no positive and significant effect on Employee Morale at KOPAMA Cilacap with tcount < ttable (-0.637 < 2.00247) and significant = 0.527 greater than 0.05. Compensation has no positive and significant effect on Employee Morale at KOPAMA Cilacap with tcount < ttable (-1.146 < 2.00247) and significant = 0.257 greater than 0.05. Position Promotion, Performance Assessment and Compensation simultaneously have a significant positive effect on Employee Morale at KOPAMA Cilacap with Fcount = 38.085 with Ftable of 2.76 so that Fcount > Ftable (38.085 > 2.77) and significant = 0.000 smaller than 0.05.*

*Keywords: Promotion, Performance Appraisal, Compensation and Employee Morale*

**KATA PENGANTAR**

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat, rahmat dan anugerah-Nya, peneliti akhirnya berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap”.

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Manajemen pada STIE Muhammadiyah Cilacap. Dalam menyelesaikan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang dialami oleh peneliti, oleh sebab itu dukungan dari berbagai pihak sangat dibutuhkan. Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada pihak, yaitu :

* + - 1. Kedua orang tua saya Bapak Suparman dan Ibu Winarti yang senantiasa selalu memberikan semangat baik doa maupun kasih sayang yang tak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

1. Yang Terhormat Ibu Tri Nurindahyanti Yulian, S.E., M.Si, Ak selaku ketua STIE Muhammadiyah Cilacap.
2. Bapak Zamroni, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen STIE Muhammadiyah Cilacap, sekaligus selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan saran serta bimbingan sampai skripsi selesai.
3. Ibu Rustina Dewi W, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak membantu dalam mengarahkan, membimbing, dan memberi dorongan sampai skripsi selesai.
4. Ibu Esih Jayanti, S.E., M.Sc selaku Dosen Penelaah yang telah membantu mengoreksi dan menyempurnakan skripsi ini sampai selesai.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen beserta Staf dan Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Cilacap.
6. Kepada Manager KOPAMA Cilacap, beserta Staff dan Karyawannya. Yang telah memberikan ijin dan partisipasinya dalam penelitian ini.
7. Kepada Bapak dan Ibu, dan seluruh keluarga yang selama ini telah memberikan doa dan dukungan baik moril maupun materiil dalam menyelesaikan kuliah sampai skripsi ini.
8. Seluruh teman-teman dan sahabat seperjuangan program studi manajemen angkatan 2017 yang senantiasa mendukung, menyemangati dan memberikan bantuan serta berbagi cerita, cinta dan doa.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu hingga tersusunnya skripsi ini. Skripsi ini, masih terdapat kekurangan, jika terdapat kesalahan pada skripsi ini, maka peneliti meminta kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi berbagai pihak yang membutuhkan.

Cilacap, 6 Juli 2021

Penulis,

Ella Sita Dewi

NIM. 173004

**DAFTAR ISI**

Halaman

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PENGESAHAN ii

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI iii

HALAMAN MOTTO iv

ABSTRAK v

*ABSTRACT*  vi

KATA PENGANTAR vii

DAFTAR ISI ix

DAFTAR LAMPIRAN xiii

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR GAMBAR xv

BAB I PENDAHULUAN

A . Latar Belakang Masalah 1

B. Perumusan Masalah 5

C. Batasan Masalah 6

D. Tujuan Penelitian 6

E. Manfaat Penelitian 7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori 9

B. Penelitian Terdahulu 49

C. Hubungan Antar Variabel 50

D. Kerangka Pemikiran 54

E. Hipotesis Penelitian 54

BAB III METODE PENELITIAN

A. Objek dan Waktu Penelitian 57

B. Populasi dan Sampel 57

C. Teknik Pengambilan Sampel 58

D. Jenis Penelitian dan Sumber Data 58

E. Definisi Operasional Variabel (Indikator) 59

F. Teknik Pengumpulan Data 61

G. Teknik Pengolahan Data 61

H. Teknik Analisis Data 63

1. Uji Validitas dan Reliabilitas 63

2. *Method Succesive Interval* (MSI) 65

3. Uji Asumsi Klasik 66

a. Uji Normalitas 66

b. Uji Multikolinearitas 68

c. Uji Heteroskedastisitas 68

4. Uji Analisis Linear Berganda 70

5. Uji Hipotesis 71

a. Uji t 70

b. Uji F 71

6. Uji Koefisien Determinasi/R2 73

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum KOPAMA Cilacap 74

B. Gambaran Umum Responden Penelitian 78

C. Deskripsi Data 80

D. Analisis Data 82

1. Uji Validitas 82

2. Uji Reliabilitas 84

E. *Metode Succesive Interval* (MSI) 85

F. Uji Asumsi Klasik 88

1. Uji Normalitas 88

2. Uji Multikolinearitas 89

3. Uji Heteroskedastisitas 90

G. Analisis Regresi Linier Berganda 91

H. Uji Hipotesis 92

1. Uji t (Uji Parsial) 92

2. Uji F (Uji Simultan) 95

I. Analisis Koefisien Determinasi / R2  95

J. Pembahasan 95

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 99

B. Saran 100

C. Keterbatasan Penelitian 101

DAFTAR PUSTAKA 102

LAMPIRAN 108

**DAFTAR LAMPIRAN**

Halaman

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 109

Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden 113

Lampiran 3 Tabulasi Data Karakteristik Responden 115

Lampiran 4 Output Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel (X1) 119

Lampiran 5 Output Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel (X2) 120

Lampiran 6 Output Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel (X3) 121

Lampiran 7 Output Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel (Y) 122

Lampiran 8 Output Dasar Perhitungan MSI Variabel (X1) 123

Lampiran 9 Output Dasar Perhitungan MSI Variabel (X2) 127

Lampiran 10 Output Dasar Perhitungan MSI Variabel (X3) 131

Lampiran 11 Output Dasar Perhitungan MSI Variabel (Y) 135

Lampiran 12 Output Hasil Uji Asumsi Klasik 140

Lampiran 13 Output Hasil Uji Regresi Linear Berganda 142

Lampiran 14 Titik Persentase Distribusi rtabel  143

Lampiran 15 Tititk Persentase Distribusi ttabel 144

Lampiran 16 Titik Persentase Distribusi ftabel 146

**DAFTAR TABEL**

Halaman

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 48

Tabel 4.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 78

Tabel 4.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia 78

Tabel 4.3 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 79

Tabel 4.4 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Bekerja 79

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Promosi Jabatan (X1) 80

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Penilaian Kinerja (X2) 80

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kompensasi (X3) 81

Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel Semangat Kerja (Y) 81

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan (X1) 82

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja (X2) 83

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X3) 83

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Semangat Kerja (Y) 84

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner 84

Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden Promosi Jabatan (X1)  
 Dengan Menggunakan MSI 85

Tabel 4.15 Distribusi Jawaban Responden Penilaian Kinerja (X2)  
 Dengan Menggunakan MSI 86

Tabel 4.16 Distribusi Jawaban Responden Kompensasi (X3)  
 Dengan Menggunakan MSI 86

Tabel 4.17 Distribusi Jawaban Responden Semangat Kerja (Y)  
 Dengan Menggunakan MSI 87

Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov Smirnov Test*

Uji Multikolinearitas 89

Tabel 4.19 Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas 89

Tabel 4.20 Ringkasan Analisis Regresi Linear Berganda 91

Tabel 4.21 Hasil Uji t 92

Tabel 4.22 Hasil Uji F 94

Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien Determinasi(R2) 95

**DAFTAR GAMBAR**

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 54

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KOPAMA Cilacap 77

Gambar 4.2 Hasil Uji *Normal Probability Plot*  88

Gambar 4.3 Hasil Uji *Scatterplot*  90

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang Masalah**

Saat ini sebanyak 202 negara termasuk Indonesia sedang menghadapi tantangan berat yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya yaitu pandemi covid-19. Pandemi Covid-19 bukan hanya membawa masalah kesehatan masyarakat, tetapi juga membawa implikasi ekonomi yang sangat luas. Merebaknya Covid-19 membuat pemerintah menerapkan gerakan 6M serta membatasi jam kerja atau kegiatan lainnya. Hal ini tentunya sangat merugikan semua pihak, terutama para pekerja yang terpaksa bekerja dari rumah. Adanya batasan jam kerja membuat karyawan tidak maksimal dalam menyelesaikan pekerjannya, hal ini juga menyebabkan karyawan kehilangan kompensasi hak lemburnya dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan menjadi tidak maksimal. Dengan begitu, ada beberapa perusahaan yang menerapkan kebijakan bekerja 3 hari dalam seminggu dan ada pula yang 100*% WFH.*

Untuk tetap mencapai tujuan perusahaan meski sedang pada masa pandemi covid-19, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yaitu para karyawan. Peran sumber daya manusia dalam perusahaan adalah modal dasar dimana semangat kerja karyawan sangat menentukan maju dan mundurnya suatu perusahaan (Riniwati, 2011:87). Berawal dari rasa semangat kerja para karyawan nantinya akan menghasilkan kinerja yang baik, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk menyusun strategi perusahaan agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka perusahaan harus memperhatikan unsur manajemen. Prinsip dari manajemen adalah mengatur kegiatan perusahaan agar berjalan dengan baik, efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki secara maksimal.

Suatu perusahaan perlu adanya manajemen sumber daya manusia. Memanfaatkan manajemen sumber daya manusia dengan sebaik mungkin, maka operasional perusahaan akan berjalan dengan baik. Tenaga kerja akan menjalankan aktivitas perusahaan dengan baik sehingga akan berpotensi baik pula dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal, 2009:1). Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Tujuan utama  manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan.

Semangat kerja karyawan pada hakekatnya merupakan perwujudan dari moral yang tinggi, bahkan ada yang mengidentifikasikan secara bebas bahwa moral kerja yang tinggi adalah semangat kerja. Meningkatnya semangat kerja karyawan dapat membuat pekerjaan lebih cepat selesai, kerusakan menjadi berkurang, tingkat absensi akan dapat dikurangi dan perpindahan karyawan akan diminimalisir (Siagian, 2013:135). Karyawan sebaiknya diperlakukan secara adil dan layak sehingga dapat menimbulkan semangat kerja agar tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan sungguh-sungguh sehingga mengurangi tingkat kesalahan dalam pekerjaannya (Muftari, 2012:131). Apabila perhatian perusahaan kepada karyawan kurang maka semangat kerja karyawan juga akan turun (Situmorang, 2015 :143). Banyak cara yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia sehingga menjadi tenaga kerja yang berkualitas, diantaranya dengan mengadakan promosi jabatan, mengadakan penilaian kinerja atau dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh tenaga kerja serta kesesuaian imbalan dengan apa yang telah disepakati oleh karyawan dan pihak perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan diantaranya adalah promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi.

Promosi jabatan dikatakan sebagai suatu imbalan yang diterima karyawan ketika karyawan telah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik dan ikut mencapai tujuan perusahaan. Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab dan yang lebih tinggi (Nitisemito, 2015:81). Pengertian promosi jabatan yaitu sehubungan dengan prinsip yang dimiliki perusahaan pada umumnya yaitu *going concern*, maka unsur produktifitas kerja yang harus dapat dicapai oleh setiap individu yang ada didalam perusahaan adalah produktifitas yang maksimal (Hasibuan, 2016:107). Setiap karyawan yang mempunyai kemampuan atau memiliki prestasi kerja maka akan dipromosikan untuk kenaikan jabatan. Promosi jabatan dalam perusahaan mempunyai syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh karyawanya, agar perusahaan mampu secara adil untuk mempromosikan jabatan. Apabila dalam suatu perusahaan tidak diadakan promosi jabatan maka karyawan akan kehilangan semangat untuk bekerja karena tidak memiliki alasan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penilaian kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Bintoro (2017:165) mengatakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggotanya secara tepat dan akurat. Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan (Kasmawati, 2018:74). Pendapat Dessler (2015:88) mangatakan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian kinerja merupakan hal yang individual, karena kemampuan setiap karyawan berbeda-beda dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Penilaian kinerja perusahaan tergantung pada kinerja para karyawannya, namun atasan juga mempunyai peran penting dalam hal mengelola dan memberikan kepuasan terhadap kinerja karyawannya. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi karena penilaian kinerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Kompensasi adalah balas jasa yang bersifat material maupun nonmaterial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan (Hasibuan, 2013:164). Kompensasi baik langsung maupun tidak langsung merupakan bentuk penghargaan dari perusahaan kepada karyawan (Anita, 2015:176). Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan akan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Koperasi merupakan suatu organisasi yang para anggotanya saling bekerjasama dalam kegiatan ekonomi. Koperasi Pekerja Pertamina Patra Wijayakusuma (KOPAMA) Cilacap merupakan salah satu koperasi dengan asset terbesar di Cilacap yang dimiliki oleh PT. Pertamina RU IV Cilacap. KOPAMA Cilacap adalah sebuah koperasi karyawan Pertamina yang mempunyai usaha yang bergerak dibidang simpan pinjam (kredit). Koperasi simpan pinjam atau biasa disebut koperasi kredit merupakan suatu bentuk koperasi yang berdiri sendiri dimana anggota-anggotanya adalah karyawan Pertamina yang tergabung dalam koperasi tersebut. Karena hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di KOPAMA Cilacap.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis perlu melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap”.**

1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti dapat merumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap?
2. Apakah penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap?
4. Apakah promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap?

**C. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini hanya mengacu pada Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap. Semangat Kerja Karyawan dipilih karena dengan adanya semangat kerja karyawan maka perusahaan dapat maju dan berkembang.

**D. Tujuan Penelitian**

* 1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan variabel promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.
  2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan variabel penilaian kinerja terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.
  3. Untuk Menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan variabel kompensasi terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.
  4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan variabel promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi secara simultan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.

**E. Manfaat Penelitian**

Dari pembahasan permasalahan dalam penulisan skripsi ini diharapkan nantinya dapat berguna baik secara teoritis maupun secara praktis:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan kajian mengenai pengaruh promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap. Serta memperkaya khasanah penelitian yang ada dan dapat digunakan sebagai pembandingan penelitian berikutnya.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan Dapat menambah pengetahuan dan informasi mengenai sumber daya manusia dan upaya pengaplikasian dari teori-teori yang telah diperoleh selama perkuliahan dengan melihat keadaan yang sebenarnya di lapangan.

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan bahan acuan untuk penelitian yang akan dilakukan oleh pembaca pada waktu berikut terkait dengan promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan.

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan sebagai tolak ukur dalam mengambil keputusan, serta untuk mengetahui apakah pelaksanaan program promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi yang berjalan dapat memberikan peningkatan perusahaan

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Landasan Teori**
2. **Promosi Jabatan**

a. Pengertian Promosi Jabatan

Salah satu faktor yang mendorong seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dimiliki pada saat ini. Karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering dinamakan sebagai promosi (naik pangkat). Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab dan yang lebih tinggi (Nitisemito, 2015:81). Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Walaupun demikian ada promosi yang tidak disertai dengan peningkatan gaji, yang disebut sebagai promosi kering. Promosi dibedakan dengan transfer, karena transfer hanya menyangkut perpindahan jabatan yang sama, dalam artian status, tanggung jawab dan gaji (Siagian, 2005:101).

Pengertian promosi jabatan yaitu sehubungan dengan prinsip yang dimiliki perusahaan pada umumnya yaitu *going concern* dan profit motif maka unsur produktifitas kerja yang harus dapat dicapai oleh setiap individu yang ada didalam perusahaan adalah produktifitas yang maksimal (Hasibuan, 2016:107). Hal ini memberikan pengertian bahwa manajemen harus selalu mampu mendorong para karyawannya untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya, serta memberikan kepastian kepada mereka promosi jabatan yang lebih tinggi bagi yang mampu memberikan kontribusi prestasi lebih bagi perusahaan. Promosi jabatan disini akan berarti perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya. Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasinya sehingga dengan promosi jabatan bagi karyawan yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya.

Menurut Irham Fahmi (2016:88) promosi adalah suatu kenaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Siagian (2015:90) yang dimaksud dengan promosi jabatan adalah seorang karyawan yang berpindah jabatan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tanggungjawab dan penghasilan yang lebih besar pula. Setiap karyawan pasti ingin memperoleh kesempatan untuk mendapatkan promosi karena promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam mencapai hasil kinerja yang baik sekaligus sebagai pengakuan atas prestasi kerjanya sehingga karyawan berhak menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi ( Siagian 2016 :196).

Promosi jabatan dianggap sangat penting bagi setiap karyawan. Karena dengan promosi jabatan, karyawan merasa ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang *(authority)*, tanggungjawab *(responsibility)*, serta penghasilan *(outcomes)* yang semakin besar bagi karyawan. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan juga berperan dalam menarik pelamar yang semakin banyak untuk memasukkan lamarannya pada perusahaan tersebut, sehingga proses pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil/tidak ada, maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Penarikan dan pengadaan karyawan juga akan semakin sulit bagi perusahaan yang bersangkutan. Karena peranan promosi sangat besar bagi perusahaan, maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, maka akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk lebih berusaha meningkatkan kinerjanya.

Dalam mempromosikan karyawan, harus memenuhi syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas.

Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Persyaratan promosi menurut Hasibuan (2016:98) tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:

1) Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

2) Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

3) Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

4) Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Dalam melaksanakan Promosi Jabatan perlu memperhatikan pedoman-pedoman yang sudah ada. Pedoman dasar dalam mempromosikan karyawan antara lain:

1) Pengalaman *(senioritas).* Promosi Jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbanganya adalah pengalaman kerja, bagi mereka yang paling lama bekerja diperusahaan, akan mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan.

2) Kecakapan *(ability).* Promosi Jabatan didasarkasn pada penilaian kecakapan. Bagi karyawan yang cakap atau ahli berkesempatan mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi Jabatan didasarkan pada pengalaman dan kecakapan. Pertimbanganya berdasarkan lamanya dinas, ijazah formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

Menurut Siagian (2009:90), syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman

Dalam dunia kerja istilah pengalaman juga digunakan untuk merujuk pada [pengetahuan](https://id.wikipedia.org/wiki/Pengetahuan) dan [keterampilan](https://id.wikipedia.org/wiki/Keterampilan) tentang sesuatu yang diperoleh lewat keterlibatan atau berkaitan dengannya selama periode tertentu.

1. Tingkat pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

1. Loyalitas

Loyalitas merupakan sesuatu yang berhubungan dengan emosional manusia, sehingga untuk mendapatkan kesetiaan seseorang maka kita harus dapat mempengaruhi sisi emosional orang tersebut. Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

1. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

1. Tanggung jawab

Kadang-kadang sering kali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

1. Kepandaian bergaul

Misalnya jabatan untuk salesman adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan

1. Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

Jenis-jenis promosi jabatan digunakan sesuai dengan kebutuhan instansi atau organisasi sesuai dengan kekosongan jabatan yang terdapat pada instansi atau organisasi tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Bambang Wahyudi (2010:174) adalah sebagai berikut:

1) Promosi Sementara

Merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.

2) Promosi Tetap

Sebagai karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini tetap.

3) Promosi Kecil

Promosi ini dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

4) Promosi Kering

Seorang karyawan yang dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Promosi jabatan membawa pengaruh yang sangat baik bagi karyawan, Menurut Henry Simamora (2010:587) manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1) Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.

2) Promosi jabatan seringkali diberikan pada karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.

3) Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Menurut Mangkuprawira (2012:196), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

1) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.

2) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.  Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.

3) Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Adapun yang menjadi dasar-dasar promosi jabatan, Menurut Hasibuan (2013), dasar-dasar promosi jabatan dibagi menjadi tiga, yaitu:

1) Pengalaman *(senioritas)* dimana promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.

2) Kecakapan dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud, adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan; kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

b. Indikator Promosi Jabatan

Menurut Siagian (2008:169) mengatakan bahwa terdapat indikator-indikator promosi jabatan, yaitu :

1) Karyawan akan disiplin

2) Karyawan akan lebih bertanggung jawab

3) Prestasi kerja karyawan akan lebih baik

4) karyawan akan lebih jujur

5) karyawan akan mendapatkan pendidikan

1. **Penilaian Kinerja**

a. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Penilaian kinerja juga disebut sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematik dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Menurut Bintoro (2017:165) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.”

Menurut Astuti (2015:112) “penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motifasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri. .”

Menurut Kasmawati, (2018:74) penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Menurut Evita, Muizu, & Atmojo (2017:32) Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan Menurut Rani & Mayasari (2015:61) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Menurut Chusminah & Haryati (2019:49) penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi.

Menurut Dessler (2015:88), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Menurut Irianto (2001:35), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat di gunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan yang dilakukan secara konsisten agar perusahaan bisa mengetahui seperti apa perkembangan kinerja setiap karyawannya.

Menurut Sedarmayanti (2017:48), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja),

2) Pendidikan

3) Keterampilan

4) Manajemen kepemimpinan

5) Tingkat penghasilan

6) Gaji dan kesehatan

7) Jaminan social

8) Iklim kerja

9) Sarana dan prasarana

10) Teknologi

11) Kesempatan berprestasi

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memberikan informasi yang akurat serta berkenaan dengan perilaku dan kinerja karyawan yang bermanfaat untuk kemajuan dari organisasi. Menurut Rivai (2014 : 135) terdapat manfaat dari penilaian kinerja yaitu :

1) Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.

2) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.

4) Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5) Pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

6) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

7) Ketidakakuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

8) Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

9) Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2016:23), berdasarkan orientasi waktu yang digunakan, penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu penilaian kinerja berorientasi masa lalu dan masa depan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu

Metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu *(past oriented evaluation methods)* dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini adalah sebagai berikut:

a) Skala Peringkat

Penilaian prestasi di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

b) Daftar Pertanyaan

Metode ini menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

c) Metode Dengan Pilihan Terarah

Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya memiliki nilai yang sama.

d) Metode Peristiwa Kritis

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan yang dibuat penilai atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e) Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan oleh profesional.

f) Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g) Metode peninjauan lapangan

Penilai turun ke lapangan bersama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h) Tes dan observasi prestasi kerja

Berdasarkan pertimbangan dan keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel.

2) Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan

Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan.

Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan mencakup:

a) Penilaian diri sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

b) Manajemen berdasarkan sasaran

Manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia/*supervisor* bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu di waktu yang akan datang.

c) Implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan *MBO (management by objective)*

MBO digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka.

d) Penilaian dengan psikolog

Penilaian dengan menggunakan psikolog untuk melakukan penilaian potensi-potensi yang akan datang, bukan kinerja masa lalu.

e) Pusat penilaian

Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang tertumpu pada beragam tipe evaluasi dan beragam penilai. Pusat penilaian sebagai bentuk standar pekerja yang bertumpu pada tipe evaluasi dan nilai ganda.

Menurut Sani dan Masyhuri (2010:77) terdapat beberapa permasalahan/hambatan dalam proses penilaian kinerja sehingga penilaian di anggap kurang obyektif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi permasalahan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Bias Penilai

Kesalahan yang sering terjadi adalah pada si penilai. Bias penilai tersebut biasanya tidak ada pekerjaan, akan tetapi biasanya pada karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku/agama, kedekatan dengan pimpinan dan lainnya. Manajemen perlu menghilangkan bias-bias pengawas terhadap individu bawahan atau menangkal bias tersebut selama proses penilaian.

1. Penilaian Atas Kesan Pertama *(Hallo effect*)

Penilaian atas kesan pertama adalah opini pribadi atau subyektifitas penilaian terhadap yang di nilai. Hal ini dapat terjadi karena penilaian *performance* yang sesaat. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

1. Penilaian Yang Terlalu Tinggi (*Central tendency)*

Penilaian yang terlalu tinggi adalah kondisi penilaian yang di lakukan tidak secara komprehensif. Penilaian yang di lakukan hanya melihat rata-rata tingkat produktifitas pekerja. Hal ini terjadi karena kurang adanya keakraban antara penilai dan yang dinilai.

1. Kelunakan *(Leniency)*

Kelunakan adalah penilaian yang di berikan terlalu lunak/murah, dengan memberikan nilai yang tinggi kepada yang dinilai. Bias kemurahan hati ini seperti itu tidak di kehendaki atau diperbolehkan karena hasilnya para karyawan bakal terlihat lebih dari kenyataan yang sesungguhnya.

1. Penilaian Yang Terlalu Ketat (*Strictness)*

Penilaian yang terlalu ketat adalah penilaian kinerja dilakukan secara ketat. Kadang-kadang penilai akan memberikan penilaian yang rendah terhadap kinerja seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya di atas rata-rata. Bias-bias keketatan dan kemurahan hati ini dapat di kendalikan atau di hitung dengan 2 cara :

a) Dengan mengalokasikan nilai-nilai kedalam distribusi yang dipaksakan (*forced distribution),* dimana bawahan-bawahan di bagi menurut distribusi nomor, atau

b) Dengan mengurangi ambiguitas skala-skala penilaian itu sendiri. Pengurangan ambiguitas ini dilakukan dengan memperbaiki definisi-definisi dari dimensi-dimensi dan menyediakan definisi-definisi untuk berbagai poin skala.

1. Penilaian Sesaat (*Recency)*

Penilaian ini biasanya dilakukan hanya pada saat-saat yang di anggap oleh tim penilai saat yang tepat untuk di lakukan penilaian. Sehingga penilaian ini tidak di lakukan secara teratur atau rutin, melainkan sesempatnya tim penilai untuk melakukan penilaian. Akibat dari penilaian ini, maka akan sulit untuk menetapkan karyawan yang potensial atau tidak.

b. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Bintoro (2017:201) mengatakan bahwa terdapat indikator-indikator promosi jabatan, yaitu :

1) Kualitas pekerjaan

2) Kejujuran pegawai

3) Inisiatif

4) Kehadiran.

5) Sikap

1. **Kompensasi**

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan dan imbalan berbentuk uang ataupun barang yang diterima karyawan melalui hubungan kepegawaian dalam suatu organisasi sebagai pengganti jasa yang telah diberikan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya, sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya.

Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Kompensasi diberikan sebagai salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Nurjaman, 2014:179). Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Selain itu, ada beberapa definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

1) Menurut Sihotang (2017:220), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.

2) Menurut Rivai (2014:741), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.

3) Menurut Garry Dessler (2012:175), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

4) Malayu S.P. Hasibuan (2013:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaanya dengan lebih baik lagi. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaanya.

Menurut Gary Dessler (2012) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1) Pembayaran uang secara langsung dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.

2) Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

3) Ganjaran non finansial seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Mangkuprawira (2012:197), yang mempengaruhi kompensasi adalah :

1) Penawaran dan Permintaan

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerja (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting agar pihak perusahaan tidak sewenang-wenang dalam menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dan tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya Hidup

Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besa. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensai/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

7) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang ang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapat gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji kompensasinya kecil.

Kompensasi dibagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Selain itu, kompensasi juga dikelompokkan dalam kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Menurut Bangun (2012:8) terdapat jenis-jenis kompensasi, yaitu :

* 1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi finansial langsung merupakan penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung terdiri dari:

1. Gaji

Gaji merupakan gaji dasar (*base pay*) yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan. Besarnya gaji pokok yang diberikan kepada karyawan ditentukan berdasarkan lamanya bekerja, tingkat pendidikan, ketrampilan yang dimiliki.

1. Insentif

Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Kompensasi finansial tidak langsung dapat berbagai macam fasilitas dan tunjangan, adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Fasilitas

Fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan club, tempat parkir khusus.

1. Tunjangan.

Tunjangan adalah sejumlah uang yang diberikan secara rutin untuk tujuan tertentu. Tunjangan dapat berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

Menurut Hasibuan (2012:24), terdapat tiga macam sistem pembayaran kompensasi yang biasa dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, pemberian kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

1. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, perbiji, meter, liter dan lain sebagainya. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu pengerjaannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan

1. Sistem borongan

Sistem adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

b. Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2008:118) mengatakan bahwa terdapat indikator-indikator kompensasi, yaitu :

1) Gaji

2) Upah

3) Insentif

4) Tunjangan

5) Pemberian fasilitas

1. **Semangat Kerja**

**a. Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah suatu gambaran perasaan berupa keinginan, kesanggupan, ketertarikan dan antusiasme yang ditunjukkan seorang pekerja dalam melakukan pekerjaan dengan giat, disiplin dan tekun sehingga menghasilkan kerja yang lebih banyak, lebih cepat dan lebih baik. Menurut Hasibuan (2009:16), semangat kerja adalah keinginan dan kesanggupan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja yang tinggi biasanya akan dapat dilihat dari kesediaan individu untuk bekerja dengan sepenuh hati. Menurut Sastrohadiwiryo (2003:31) semangat kerja adalah suatu kondisi mental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan kantor.

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal, Semangat kerja adalah tingkah laku para pegawai yang bekerja dengan kondisi lebih optimal sehingga mencerminkan keadaan di mana kantor dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan semangat kerja yang tinggi merupakan suatu reaksi yang positif dengan kata lain dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik, maka semangat kerja mempunyai pengaruh terhadap aktivitas kantor, sehingga kantor atau organisasi menginginkan pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi (Hasibuan, 2013: 94). Menurut Moekijat (2012:136) menjelaskan kata semangat (*morale*) awalnya dipergunakan dalam kalangan militer untuk menunjukkan keadaan moral pasukan, akan tetapi sekarang mempunyai arti yang lebih luas dan dapat dirumuskan sebagai sikap bersama para pekerja terhadap satu sama lain, terhadap atasan, terhadap manajemen, atau pekerjaan. Nitisemito (2015:160) berpendapat bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Hasibuan (2013: 94) berpendapat semangat kerja sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaanya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sastrohadiwiryo (2015: 282) mengatakan semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi mental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan kantor. Siagian (2016:57) mengartikan bahwa semangat kerja pegawai menunjukkan sejauh mana pegawai bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam kantor. Menurut beliau, semangat kerja dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu, target kerja, gairah kerja serta tanggung jawab yang telah diberikan kepada pegawai tersebut.

Menurut Azwar (2005:75), semangat kerja adalah suatu gambaran perasaan yang berhubungan dengan tabiat/jiwa semangat kelompok, kegembiraan/kegiatan, untuk kelompok-kelompok pekerja yang menunjukkan iklim dan suasana pekerja. Menurut Majorsy (2007:11), semangat kerja adalah ketertarikan profesional dan antusiasme yang ditunjukkan seseorang yang mengarah pada prestasi individual serta tujuan kelompok dalam situasi kerja yang ada. Menurut Halsay (2003:33), semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah keletihan.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja ialah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat dan baik serta berdisiplin tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal dan juga mencapai tujuan yang telah ditetapkan kantor.

Ada beberapa alasan pentingnya semangat kerja bagi organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2012: 425) :

* 1. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat.
  2. Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas.
  3. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan.
  4. Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat karyawan akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja (*labour turn over*)*.*
  5. Dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau persahaan tersebut.

Adapun menurut Zainudin (2002:55), beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.
2. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi.
3. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama.
4. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya yang memadai.
5. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir pekerjaan dalam perusahaan atau organisasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan tersebut menurut (Mathis, 2012:98) yaitu:

* 1. Kompensasi
  2. Pendidikan dan pelatihan
  3. Promosi jabatan
  4. Lingkungan kerja.

Menurut Hasibuan (2009:43), terdapat beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan di perusahaan, antara lain adalah sebagai berikut:

1) Gaji atau upah yang cukup

Pemberian upah merupakan dorongan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan, upah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, dan pemberian gaji yang cukup kepada karyawan diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dari karyawan itu sendiri. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan semaksimal mungkin.

2) Memenuhi kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi mereka juga mempunyai kebutuhan rohani yaitu tempat menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan lain sebagainya.

3) Sesekali perlu menciptakan suasana yang santai.

Banyak sekali cara yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, misalnya dengan mengadakan rekreasi atau berpiknik bersama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan dan sebagainya.

4) Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat.

Artinya tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keahlian-nya atau keterampilan-nya masing-masing. Karena kesalahan menempatkan posisi karyawan akan menyebabkan pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal, disamping itu semangat kerja mereka akan menurun.

5) Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju.

Perlunya kesempatan untuk maju berarti memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri dalam penerimaan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya dan diberikan kepada karyawan yang berprestasi berupa kenaikan pangkat (promosi), kenaikan gaji dan sebagainya.

6) Pemberian insentif yang terarah.

Pemberian tambahan penghasilan secara langsung bagi karyawan yang berprestasi sangat efektif untuk mendorong meningkatkan semangat kerja.

7) Fasilitas yang menyenangkan.

Perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas kerja yang menyenangkan bagi karyawan seperti kafetaria, tempat rekreasi, kamar kecil yang bersih, tempat olahraga dan lain sebagainya.

Dengan semangat kerja yang tinggi tentunya dapat mengurangi angka absensi bolos atau tidak bekerjanya karena malas. Selain itu menurut Sastrohadiwiryo (2003:76), cara yang dapat ditempuh manajemen untuk meningkatkan semangat kerja melalui beberapa pendekatan, yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar tetapi tidak memaksakan kemampuan kantor.
2. Menciptakan kondisi kerja yang menggairahkan semua pihak.
3. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
4. Pada saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun manajemen.
5. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
6. Memperhatikan hari esok para tenaga kerja.
7. Para tenaga kerja yang menyumbang aspirasinya mendapat tempat yang wajar.

Menurut Majorsy (2007:101), semangat kerja memiliki beberapa aspek, yaitu sebagai berikut:

1) Kegairahan atau antusiasme

Antusiasme secara tidak langsung berhubungan dengan motivasi yang tinggi. Kegairahan juga dapat memperkirakan bahwa motivasi ada pada tugas itu sendiri.

2) Kualitas untuk bertahan

Kualitas untuk bertahan merupakan suatu keadaan yang menggambarkan situasi kelompok yang tidak kehilangan arah tujuan ketika menghadapi kesulitan, berarti ada ketekunan, penuh keyakinan dan saling memberi semangat antar karyawan.

3) Kekuatan untuk melawan frustasi

Kekuatan untuk melawan frustasi menggambarkan bagaimana orang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tidak memiliki sikap yang pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

4) Semangat kelompok

Semangat kelompok menggambarkan hubungan antara karyawan. Dengan adanya semangat kelompok maka karyawan lebih berfikir sebagai kami daripada saya.

b. Indikator Semangat Kerja

Menurut Hasibuan (2009:94) mengatakan bahwa terdapat indikator-indikator semangat kerja, yaitu :

1) Tinggi rendahnya produktifitas kerja.

2) Tingkat absensi yang rendah atau tinggi .

3) Tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

4) Tuntutan yang sering terjadi.

5) Kegelisahan dimana-mana.

**B. Penelitian Terdahulu**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nama Peneliti & Tahun** | **Judul** | **Variabel** | **Hasil Penelitian** |
| Erlinda Listyanti Purwaningrum  Tahun (2017)  Jurnal Administrasi Bisnis. Fakultas Ilmu Administrasi.  Universitas Brawijaya. Malang.  Vol. 8(2). 1-10. | Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Semangat Kerja (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Aggiomultimex). | 1. Penilaian Kinerja (X1)  2. Semangat Kerja karyawan (Y) | 1. Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan. |
| Abdi Setiawan (2018)  Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik  Fakultas Sosial Sains. Universitas Pembangunan Panca Budi. Medan.  Vol. 8(2).191-203. ISSN: 2087 – 4669. | Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Lingkungan Universitas Pembangunan Pancabudi Medan. | 1. Promosi jabatan  (X1)  2. Lingkungan  kerja (X2)  3. Semangat kerja  karyawan (Y) | 1. Promosi jabatan  berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan  2. Lingkungan kerja  berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. |
| Sicillia Emma Sumampouw (2019)  Jurnal Administrasi Bisnis.  Fakultas. Hal 1-9. | Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt.Bank Tabungan Negara, Tbk. | 1. Kompensasi (X1)  2. Motivasi (X2)  3. Semangat kerja  (Y) | 1. Kompensasi  berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan  2. Motivasi berpengaruh  secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. |
| Sri Faturrahmah tahun (2019)  Fakultas Ekonomi, Universitas Pelita Bangsa. Bekasi. | Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus Pt. Abh Indonesia). | 1. Promosi Jabatan  (X1)  2. Kompensasi (X2)  3. Semangat kerja  (Y) | 1. Promosi Jabatan  berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan  2. Kompensasi  berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. |
| Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | | | |
| Thoriq Rijalulloh  Tahun (2019)  Jurnal Administrasi Bisnis. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang.  Vol. 51(2). 110-117. | Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang) | 1. Pengembangan  karir (X1)  2. Promosi jabatan  (X2)  3. Semangat Kerja  (Y) | 1. Pengembangan  karir secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.  2. Promosi jabatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. |

**C. Hubungan Antar Variabel**

1. Hubungan Antara Promosi Jabatan dengan Semangat Kerja

Promosi jabatan merupakan perpindahan kepegawaian dari pekerjaan satu ke pekerjaan lain yang mempunyai tanggung jawab lebih besar, tingkat hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih tinggi pula (Siagian, 2013:221). Promosi jabatan mempunyai arti penting bagi para karyawan, dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan, semangat kerja karyawan akan meningkat dan termotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Semakin tinggi kesempatan karyawan dipromosikan maka semangat kerjanya juga akan semakin tinggi, dan sebaliknya semakin jarang atau tidak pernah seorang karyawan mendapat kesempatan untuk dipromosikan maka semangat kerjanya akan semakin rendah. Hasil penelitian Dewi Nurcahyani (2017) menunjukkan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menjadi dasar bahwa terdapat hubungan antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan. Promosi jabatan, bisa diperoleh karyawan bila ia sudah bekerja sekian lama.

2. Hubungan Antara Penilaian Kinerja dengan Semangat Kerja

Penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya dan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Surya Dharma, 2012:138). Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa harapan dari *feedback* penilaian kinerja bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya tinggi adalah karyawan akan bertambah semangat melaksanakan tugas dan berharap mendapat *reward*, sedangkan bagi yang hasil penilaian kinerjanya belum tinggi akan memperbaiki diri dengan makin menambah semangat dan inovasi untuk mengejar ketertinggalannya. Sebuah penilaian kinerja karyawan yang hasilnya positif akan meningkatkan semangat kerja karyawan dan sebaliknya. Dalam kasus yang sangat jarang terjadi, karyawan dapat semakin terpacu semangat kerjanya karena hasil penilaian kinerja karyawannya yang negatif.

Hasil penelitian Syafrizal Achmad (2020) menunjukkan bahwa terdapat penilaian kinerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Selain itu penilaian kinerja karyawan juga mendorong para karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi perusahaan.

3. Hubungan Antara Kompensasi dengan Semangat Kerja

Kompensasi adalah semua pendapatan yang diperoleh karyawan baik yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan (Hasibuan, 2013:118).

Pemberian kompensasi kepada para karyawan yang telah menyelesaikan tugasnya akan berdampak baik pada semangat kerja yang tinggi dari karyawan itu sendiri, sehingga karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja. Karyawan akan merasa antusias dalam bekerja apabila perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada karyawannya yang dapat bekerja dengan baik, pada dasarnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya mengharapkan suatu penghasilan yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya berupa gaji pokok, tapi pemberian kompensasi dapat lebih memberikan rangsangan kepada karyawan sehingga karyawan memperoleh penghasilan lain diluar gaji pokok yang diterima setiap bulannya dan dapat lebih meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

I Gede Made Kusuma Jaya (2017) dalam penelitiannya menjelaskan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menjadi dasar bahwa terdapat hubungan antara kompensasi dengan semangat kerja karyawan. Kompensasi harus memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Kompensasi harus diberikan secara adil agar tidak saling iri.

4. Hubungan Antara Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi dengan Semangat Kerja

Promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi secara teori memiliki keterkaitan masing-masing terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian Rezki Ramadhanni (2015) menjelaskan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Agus Susanto (2007) menunjukkan penilaian kierja memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Arianto (2015) menunjukkan hasil kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Oleh karena itu, diduga promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Agar memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan prestasi yang baik untuk perusahaan agar mendapatkan balas jasa atas kinerjanya dari perusahaan yang berupa kompensasi atau penghargaan yang lebih besar lagi yaitu kenaikan jabatan.

**D. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan uraian dari penelitian terdahulu, secara skematis dapat dihasilkan kerangka pemikiran seperti dibawah ini :

Promosi Jabatan

(X1)

H1

H2

Penilaian Kinerja

(X2)

Semangat Kerja

(Y)

H3

Kompensasi

(X3)

H4

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

**E. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dirumuskan hipotesis, sebagai berikut :

H1 : Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.

H2 : Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.

H3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.

H4  : Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap Semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.

**BAB III**

**METODE PENELITIAN**

1. **Objek dan Waktu Penelitian**

Menurut Sugiyono (2018:2) mengatakan objek penelitian merupakan sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu terhadap suatu hal objektif, *valid* dan *Reliable* tentang variabel tertentu. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Koperasi yang bergerak dalam bidang simpan pinjam (kredit) yaitu KOPAMA Cilacap yang beralamat di Gedung Community Hall Perumahan, Jl. Mt Haryono, Lomanis, Cilacap Tengah. Waktu penelitian dilakukan pada bulan April – Juni 2021.

1. **Populasi dan Sampel**
2. Populasi

Menurut Bawono (2016:28) populasi adalah wilayah objek atau subyek penelitian yang ditetapkan untuk dianalisis dan ditarik kesimpulan oleh peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan di KOPAMA Cilacap dengan jumlah karyawan sebanyak 61 orang.

1. Sampel

Menurut Bawono (2016:28) sampel adalah objek atau subjek penelitian yang dipilih guna mewakili keseluruhan dari populasi. Hal ini dilakukan untuk menghemat waktu dan biaya. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan yaitu karyawan di KOPAMA Cilacap sebanyak 61 orang.

**C. Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh*.* Menurut Sugiyono (2005:78) menyatakan *sampling* jenuh adalah teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel sesuai dengan proporsinya.

**D. Jenis Penelitian dan Sumber Data**

1. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data yang berupa angka. Data yang berupa angka tersebut kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah di balik angka-angka tersebut (Martono, 2010: 20).

1. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang langsung diperoleh peneliti dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau pada objek penelitian (Bungin, 2010:122). Yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini berupa hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada karyawan KOPAMA Cilacap.

**E. Variabel Penelitian dan Operasional Variabel**

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan variabel ndependen (Sugiyono, 2018:61). Variabel independen dalam penelitian ini yaitu, Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi.

1. Promosi Jabatan (X1)

Siagian (2008:169) menjelaskan apabila seorang pegawai dipindah kan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula.

Menurut Siagian (2008:169) menyebutkan terdapat indikator-indikator promosi jabatan, yaitu :

1) Karyawan akan disiplin

2) Karyawan akan lebih bertanggung jawab

3) Prestasi kerja karyawan akan lebih baik

4) karyawan akan lebih jujur

5) karyawan akan mendapatkan pendidikan

1. Penilaian Kinerja (X2)

Bintoro (2017:165) mendefinisikan Penilaian kinerja *(Performance Appraisal)* adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat.

Menurut Bintoro (2017:201) menyebutkan terdapat indikator-indikator penilaian kinerja, yaitu :

1) Kualitas pekerjaan

2) Kejujuran pegawai

3) Inisiatif

4) Kehadiran.

5) Sikap

c. Kompensasi (X3)

Hasibuan (2008:118) menyatakan Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan.

Menurut Hasibuan (2008:118) menyebutkan terdapat indikator-indikator kompensasi, yaitu :

1) Pemberian gaji

2) Upah

3) Insentif

4) Tunjangan

5) Pemberian fasilitas

1. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat variabel bebas (Sugiyono, 2018:61). Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu, Semangat Kerja.

Hasibuan (2009:94) mendefinisikan semangat kerja adalah tingkah laku para pegawai yang bekerja dengan kondisi lebih optimal sehingga mencerminkan keadaan di mana kantor dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Hasibuan (2009:94) menyebutkan terdapat indikator-indikator semangat kerja, yaitu :

1) Tinggi rendahnya produktifitas kerja

2) Tingkat absensi yang rendah atau tinggi

3) Tingkat perputaran karyawan yang tinggi

4) Tuntutan yang sering terjadi

5) Kegelisahan dimana-mana

**F. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Bawono (2016:29) teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang akan dianalisis atau diolah untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Teknik pengumpulan data penelitian ini dengan membagikan kusioner kepada seluruh karyawan KOPAMA Cilacap yang berjumlah 61 orang.

**G. Teknik Pengolahan Data**

Menurut Pabundu (2006:63) mengatakan untuk melakukan analisis data perlu dilakukan pengolahan data terlebih dahulu. Data yang telah dikumpulkan terlebih dahulu diolah dan dianalisis, sehingga dapat digunakan untuk mengintepretasikan hasil penelitian sebagai dasar pengambilan keputusan.

Teknik pengolahan data penelitian ini menggunakan perangkat lunak Statistik. Metode pengolahan sebagai berikut :

1. Pengeditan (*Editing*)

*Editing* adalah proses mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

1. Pemberian Kode (*Coding*)

*Coding* adalah proses pemberian kode tertentu pada kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

3. Pemberian Skor (*Scoring*)

*Scoring* adalah proses pemberian nilai berupa angka-angka kuantitatif yang diperlukan dalam perhitungan hipotesa atau mengubah data yang berupa kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini diukur dengan menggunakan skala *Likert*. Menurut Singarimbun (1995:113) Skala *Likert* merupakan salah satu cara untuk menentukan skor dengan menghadapkan seorang responden dengan pertanyaan dan mereka diminta untuk memilih satu jawaban yang telah tersedia sesuai dengan kondisi mereka saat ini. Pemberian skor untuk setiap pilihan jawaban adalah sebagai berikut :

a. Jawaban Sangat Setuju diberi skor 5.

b. Jawaban Setuju diberi skor 4.

c. Jawaban Netral diberi skor 3.

d. Jawaban Tidak Setuju diberi skor 2.

e. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor 1.

4. Tabulasi (*Tabulating*)

*Tabulating* yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel sehingga pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan perangkat lunak statistik.

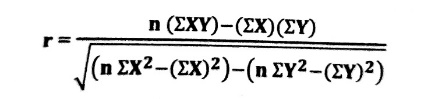
**H. Teknik Analisis Data**

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat mengungkapkan data-data yang ada pada variabel-variabel penelitian secara tepat.

Menurut Sugiyono (2000:267) Hasil pengujian dari validitas berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat pengukur digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Menurut Singarimbun (1995:140) Untuk menguji tingkat validitas maka masing-masing-masing item suatu faktor dikorelasi dengan nilai total faktor tersebut, dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson’s* sebagai berikut :



Keterangan :

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

X = Skor pertanyaan

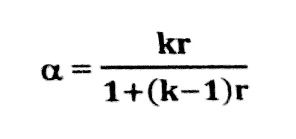
Y = Skor total

Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas sebagai berikut :

1. Jika r hitung > r tabel, maka pertanyaan dinyatakan valid.
2. Jika r hitung < r tabel, maka pertanyaan dinyatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama (Sugiyono, 2018:126)

 Menurut Sunarto (2007:21) adapun rumus uji reliabilitas sebagai berikut :

Keterangan :

ɑ =  Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata-rata

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

Dasar pengambilan keputusan untuk menguji reliabilitas sebagai berikut :

1) Jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, maka data reliabel.

2) Jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,60, maka data tidak reliabel.

2. *Metode Succesive Interval* (MSI)

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah data yang berskala ordinal sehingga tidak langsung dapat dianalisa dengan menggunakan metode regresi. Mentransformasi data ordinal menjadi data interval gunanya untuk memenuhi sebagian syarat analisa yang berskala interval. Menurut Sugiyono (2013:25) *Analisis Method Of Successive Interva*l (MSI) digunakan untuk mengubah data yang berskala ordinal menjadi skala interval.

Langkah-langkah dilakukan dalam MSI sebagai berikut :

1. Perhatikan setiap butir jawaban respon den dari angket yang disebar
2. Pada setiap butir ditentukan beberapa orang yang mendapatkan skor 1,2,3,4,5 dan dinyatakan dalam frekuensi
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi
4. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor
5. Gunakan tabel distribusi normal, dihitungnilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh
6. Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap Z yang diperoleh (dengan menggunakan tabel densitas)
7. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus:

Kepadatan batas bawah – Kepadatan batas atas

SV =

Daerah dibawah batas atas – Daerah dibawah batas bawah

3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013: 74) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pada pengujian ini peneliti menggunakan analisa statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogorov-Smirnov Test* sebagai berikut :

1) Jika nilai signifikansi > 0,05, maka data berdistribusi normal.

2) Jika nilai signifikansi < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal.

Pada prinsipnya normalitas juga dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Menurut Ghozali (2013:71) Dasar pengambilan keputusannya adalah :

1. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikoliniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2013:105). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:.

1) Nilai R² yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

2) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independent ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.

3) Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas (Ghozali, 2013: 139).

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

Dasar analisisnya sebagai berikut :

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

4. Uji Regresi Linear Berganda

Menurut Bawono (2016:85) Regresi linear berganda digunakan untuk menganalisa data yang bersifat multivariate. Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif.

Dalam penelitian ini, Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi jabatan (X1), Penilaian kinerja (X2), Kompensasi (X3) terhadap Semangat Kerja karyawan.

Persamaan regresi linear berganda dicari dengan rumus:

Y = β0 + β1X1 + β2X2 + β3X3 + e

Keterangan :

Y = Semangat Kerja

β0 = konstanta (constant)

β1-3 = koefisien regresi

X1 = promosi jabatan

X2 = Penilaian kinerja

X3 = Kompensasi

e = kesalahan (error)

5. Uji Hipotesis

1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan varibel dependen (Ghozali, 2013:98).

Menurut Sugiyono (2007:13), adapun rumus yang digunakan dalam uji t adalah sebagai berikut :

https://i0.wp.com/tambahpinter.com/wp-content/uploads/2020/03/rumust2.png t =

i

Keterangan :

t : Nilai t hitung

βi : koefisien regresi setiap variabel

Sβi : standar eror setiap variabel

Dengan tingkat keyakinan 95% derajat kebebasan (n-k-1) maka kriteria hipotesisnya adalah :

1. Ho : βi = β2 = 0, Ho diterima berarti tidak ada pengaruh Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi secara parsial terhadap semangat kerja.
2. Ha : βi ≠ β2 ≠ 0, Ho ditolak berarti ada pengaruh Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi secara parsial terhadap semangat kerja.

Kriteria dalam pengujian ini adalah :

1) Apabila t hitung > t tabel , berarti ada pengaruh variabel independen (X1) secara parsial terhadap variabel dependen (Y)

2) Apabila t hitung < t tabel , berarti tidak ada pengaruh variabel independen (X1) secara parsial terhadap variabel (Y).

b. Uji F (Uji Simultan)

Untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel kinerja terhadap variabel Promosi jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi digunakan uji F, menurut Sugiyono (2007:15) adapun rumus uji F sebagai berikut :

F =  https://i0.wp.com/tambahpinter.com/wp-content/uploads/2020/03/f-suharyadi.png

Keterangan :

Fh = Nilai Fhitung

R2 = Koefisien Determinasi

K = Jumlah variabel independen

N = Jumlah sampel

Dengan tingkat keyakinan sebesar 95% atau (signifikansi) α = 0,05 dan derajat kebebasan (df) pembilang sebesar k serta derajat kebebasan penyebut sebesar (n-k-1), maka kriteria hipotesisnya :

1. Ho : βi = 0, Ho diterima, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap semangat kerja.
2. Ha : βi ≠ 0, Ho ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan antara Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja.

Kriteria dalam pengujian ini adalah :

Ho = Diterima apabila Fhitung > Ftabel

Ho = Ditolak apabila Fhitung < Ftabel

6. Analisis Koefisien Determinasi (R2)

Koefisien determinasi (R2) digunakan untuk memprediksi seberapa besar kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai mendekati satu maka variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai koefisien determinasi kecil maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas (Ghozali, 2018:97). Koefisien determinasi dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square.*

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**A. Gambaran Umum KOPAMA Cilacap**

1. Sejarah Singkat KOPAMA

Koperasi Pekerja Pertamia Patra Wijaya Kusuma (KOPAMA) Cilacap merupakan koperasi yang didirikan pada tanggal 13 November 2003. berdasarkan Akte Notaris Nomor 143/BH/509/4.1/32/2003 dan memperoleh Badan Hukum tanggal 10 Desember 2003. KOPAMA terbentuk karena persamaan visi dan misi pekerja Pertamina Cilacap. Selain untuk mengakomodir kebutuhan dan kesejahteraan anggotanya, KOPAMA juga didirikan dalam rangka membantu perusahaan menghadapi persaingan yang tidak wajar di dalam sistem pelelangan secara umum ataupun di Pertamina RU IV secara khusus.

2. Profil Personalia KOPAMA

Keadaan personalia KOPAMA terdiri dari 1 Manajer, 19 Karyawan tetap dan 41 Tenaga kerja. Untuk mempermudah usahanya, KOPAMA membagi kegiatan usahanya menjadi 6 bidang usaha dengan fungsi dan tugas yang berbeda-beda yaitu :

a. Divisi Retail

Tugas dari bidang retail diatas adalah menjual hasil produksi perusahaan dengan menggunakan berbagai macam strategi, agar barang yang dihasilkan perusahaan dapat bersaing dengan barang lain dan dapat diterima oleh konsumen sehingga nantinya barang tersebut laku terjual dan dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

b. Divisi Jasa Kontrak dan *Supply*

Jasa Kontrak dan *Supply* bertanggung jawab dalam mengarahkan atau mengkoordinasikan jasa atau kegiatan produksi, pembelian, pergudangan, distribusi, dan prakiraan keuangan, untuk membatasi biaya dan meningkatkan akurasi, layanan pelanggan, atau keselamatan.

c. Divisi Keuangan *(Accounting)*

Divisi keuangan mengatur segala urusan keuangan yang terjadi di KOPAMA seperti pengontrolan dana, menjaga arus kas, utang piutang dan mengelola fungsi akuntansi seperti pengelolaan dana perusahaan, perpajakan dan perencanaan anggaran tahunan perusahaan.

d. Divisi Konstruksi

Tugas Divisi Konstruksi yang utama adalah Mempertahankan hubungan yang baik dengan klien. Menegosiasikan perjanjian kontrak dengan pekerja dan agen proyek. Proyek tetap *(Maintenance)* kilang Pertamina RU IV yang berdiri dibawah kepengurusan KOPAMA salah satunya ialah PT. Cahaya Turangga Sakti dan PT. YKPP yang memiliki lebih dari 500 Karyawan *Maintenance.*

e. Divisi Tenaga Kerja

Divisi Tenaga Kerja mengurus segala urusan anggotanya seperti pengajuan BPJS para anggotanya yang nantinya akan dibayar dari gaji anggotanya dan lainnya.

f. Divisi *General Affair* (GA)

*General affair* bertugas mendukung kegiatan operasional perusahaan melalui pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan. Dalam melakukan tugasnya, bagian ini banyak melakukan koordinasi dengan bagian atau divisi lain untuk mengetahui kebutuhan mereka beserta biaya pemeliharaannya.

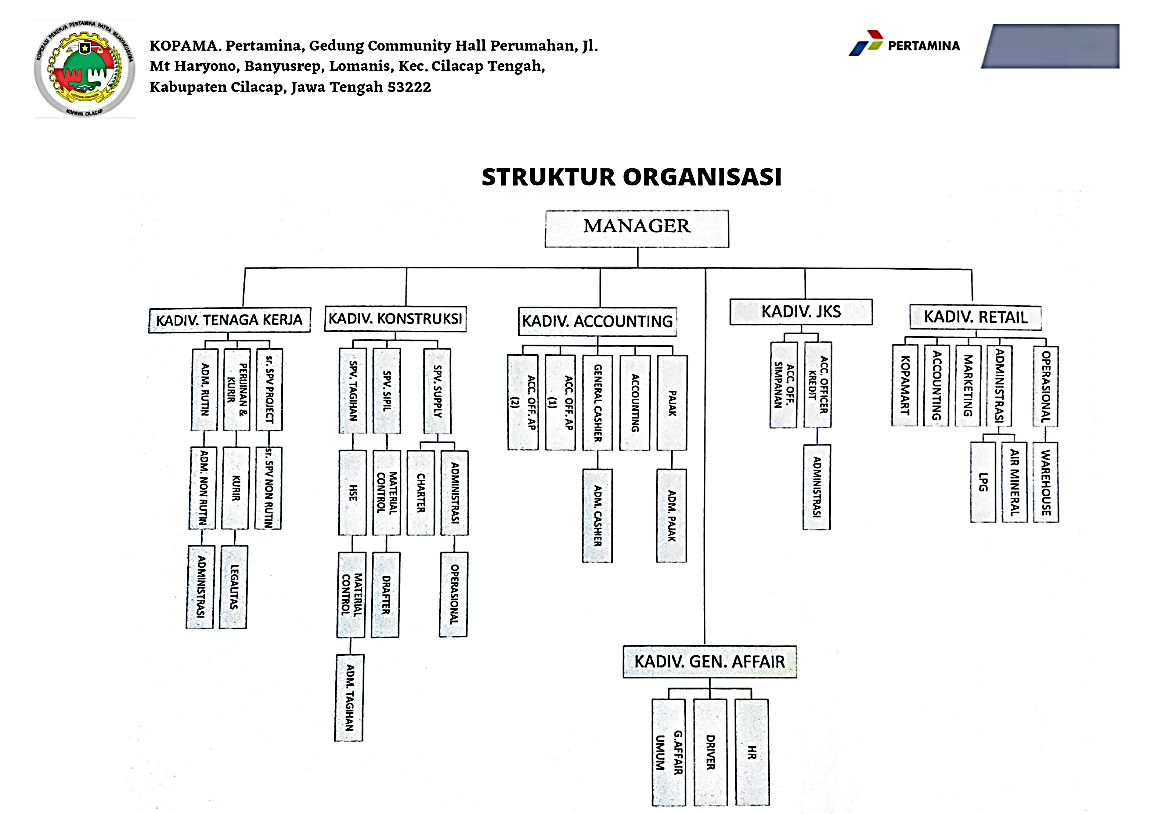
3. Visi Misi Kopama

1. Visi

Menjadi koperasi teladan di tingkat Nasional yang bersih, sehat, sejahtera dan mensejahterakan seluruh anggota serta mampu menjadi mitra utama bagi PT. PERTAMINA (Persero).

1. Misi
   1. Menjadikan anggota KOPAMA sebagai pihak yang paling dapat merasakan manfaat koperasi.
   2. Menjadikan anggota KOPAMA mempunyai rasa memiliki dan rasa tanggungjawab yang tinggi atas keberlangsungan dan kejayaan koperasi.
   3. Menjadikan Pengurus dan Pekerja KOPAMA sebagai pengelola koperasi yang jujur, terbuka dan kompeten serta profesional dalam mengelola koperasi sebagai entitas bisnis.
   4. Ikut berperan aktif dalam mensukseskan program program kerja perusahaan (PERTAMINA) dengan mengedepankan prinsip *Good Corporate Governance*.
   5. Menjadikan koperasi sebagai sokoguru perekonomian nasional.

4. Struktur Organisasi

 Struktur organisasi dirancang sesuai dengan ukuran dan kebutuhan perusahaan. Struktur organisasi berupa gambaran yang menunjukkan organisasi digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kopama Cilacap

*Sumber : Kopama Cilacap*

**B. Gambaran Umum Responden Penelitian**

Pada bagian ini akan disajikan gambaran umum atau profil seluruh responden yaitu KOPAMA Cilacap, yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Jenis Kelamin** | **Jumlah**  **(Orang) %** | |
| Laki-laki | 36 | 59 |
| Perempuan | 25 | 41 |
| **Jumlah** | **61** | **100** |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden berdasarkan Jenis Kelamin paling banyak adalah jenis kelamin laki-laki berjumlah 36 orang (59%) sedangkan sisanya responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 25 orang (41%).

2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Usia** | **Jumlah**  **(Orang) %** | |
| 21 – 30 tahun | 19 | 31,1 |
| 31 – 40 tahun | 26 | 42,6 |
| 41 – 50 tahun | 11 | 18 |
| > 51 tahun | 5 | 8,2 |
| **Jumlah** | **61** | **100** |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden paling banyak adalah usia 31– 40 tahun berjumlah 26 orang (42,6%), sedangkan jumlah paling sedikit adalah responden yang berusia lebih dari 51 tahun berjumlah 5 orang (8,2%).

3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat   
 Pendidikan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tingkat Pendidikan** | **Jumlah**  **(Orang) %** | |
| S1 | 14 | 23 |
| D3 | 16 | 26,2 |
| SMA/K | 25 | 41 |
| SMP | 3 | 4,9 |
| SD | 3 | 4,9 |
| **Jumlah** | **61** | **100** |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dengan jumlah terbanyak adalah pendidikan SMA/SMK sebanyak 25 orang (41%), sedangkan jumlah paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan SD & SMP yaitu masing-masing 3 (4,9%).

4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Tabel 4.4 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Bekerja

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Masa Bekerja** | **Jumlah**  **(Orang) %** | |
| 1 – 5 tahun | 16 | 26,2 |
| 6 – 10 tahun | 13 | 21,3 |
| 11 – 15 tahun | 20 | 32,8 |
| > 15 tahun | 12 | 19,7 |
| **Jumlah** | **61** | **100** |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden paling banyak adalah dengan masa bekerja 11 - 15 tahun sebanyak 20 orang (32,8%), sedangkan jumlah paling sedikit adalah responden dengan masa bekerja lebih dari 15 tahun sebanyak 12 orang (19,7%).

**C. Deskripsi Data**

Penyajian data deskripsi dalam penelitian ini adalah dalam bentuk distribusi frekuensi, adapun hasil analisis deskripsi data dapat dirinci sebagai berikut :

1. Deskripsi tanggapan responden mengenai variabel Promosi Jabatan di

KOPAMA Cilacap.

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden variabel Promosi Jabatan (X1)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Promosi Jabatan (X1)** | **Skor** | **Frekuensi** | **Persentase (%)** |
| 1 | Sangat Setuju | 5 | 7 | 11,5 |
| 2 | Setuju | 4 | 46 | 75,4 |
| 3 | Netral | 3 | 7 | 11,5 |
| 4 | Tidak Setuju | 2 | 1 | 1,6 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 |
| **Jumlah** |  |  | **61** | **100** |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa tanggapan responden mengenai promosi jabatan paling banyak dalam kategori setuju yaitu 46 (75,4%), sedangkan tanggapan responden paling sedikit dalam kategori tidak setuju yaitu 1 (1,6%).

2. Deskripsi tanggapan responden mengenai variabel Penilaian Kinerja di

KOPAMA Cilacap.

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden variabel Penilaian Kinerja (X2)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penilaian Kinerja (X2)** | **Skor** | **Frekuensi** | **Persentase (%)** |
| 1 | Sangat Setuju | 5 | 8 | 13,1 |
| 2 | Setuju | 4 | 21 | 34,4 |
| 3 | Netral | 3 | 32 | 52,5 |
| 4 | Tidak Setuju | 2 | 0 | 0 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 |
| **Jumlah** |  |  | **61** | **100** |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui bahwa tanggapan responden mengenai penilaian kinerja paling banyak dalam kategori netral yaitu 32 (52,5%), sedangkan tanggapan responden paling sedikit dalam kategori sangat setuju yaitu 8 (13,1%).

3. Deskripsi tanggapan responden mengenai variabel Kompensasi di

KOPAMA Cilacap.

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden variabel Kompensasi (X3)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Kompensasi (X3)** | **Skor** | **Frekuensi** | **Persentase (%)** |
| 1 | Sangat Setuju | 5 | 3 | 4,9 |
| 2 | Setuju | 4 | 25 | 41,0 |
| 3 | Netral | 3 | 33 | 54,1 |
| 4 | Tidak Setuju | 2 | 0 | 0 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 |
| **Jumlah** |  |  | **61** | **100** |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kompensasi paling banyak dalam kategori netral yaitu 33 (54,1%), sedangkan tanggapan responden paling sedikit dalam kategori sangat setuju (4,9%).

4. Deskripsi tanggapan responden mengenai variabel Semangat Kerja di

KOPAMA Cilacap.

Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden variabel Semangat Kerja (Y)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Semangat Kerja (Y)** | **Skor** | **Frekuensi** | **Persentase (%)** |
| 1 | Sangat Setuju | 5 | 6 | 9,8 |
| 2 | Setuju | 4 | 51 | 83,6 |
| 3 | Netral | 3 | 4 | 6,6 |
| 4 | Tidak Setuju | 2 | 0 | 0 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | 1 | 0 | 0 |
| **Jumlah** |  |  | **61** | **100** |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa tanggapan responden mengenai semangat kerja paling banyak dalam kategori setuju yaitu 51 (83,6%), sedangkan tanggapan responden paling sedikit dalam kategori netral yaitu 4 (6,6%).

**D. Analisis Data**

Uji validitas dan reliabilitas harus dilakukan dalam analisis data. Hal itu dilakukan untuk menguji apakah alat ukur atau instrument penelitian (dalam hal data kuesioner) sudah valid dan reliabel. Penelitian uji coba dilakukan terhadap 61 responden. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Hasil pengujian validitas instrument dengan olah data perangkat lunak statistik didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.9 Pengujian Validitas Kuesioner Variabel Promosi Jabatan (X1)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
| 1 | 0,670 | 0,248 | Valid |
| 2 | 0,731 | 0,248 | Valid |
| 3 | 0,778 | 0,248 | Valid |
| 4 | 0,548 | 0,248 | Valid |
| 5 | 0,479 | 0,248 | Valid |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai rhitung dari keseluruhan indikator (pertanyaan) yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari nilai rtabel pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,248. Maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel promosi jabatan valid dan layak untuk digunakan karena rhitung > rtabel. Sehingga instrumen yang digunakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4.10 Pengujian Validitas Kuesioner Variabel Penilaian Kinerja

(X2)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
| 1 | 0,573 | 0,248 | Valid |
| 2 | 0,403 | 0,248 | Valid |
| 3 | 0,436 | 0,248 | Valid |
| 4 | 0,488 | 0,248 | Valid |
| 5 | 0,705 | 0,248 | Valid |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai rhitung dari keseluruhan indikator (pertanyaan) yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari nilai rtabel pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,248. Maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel penialian kinerja valid dan layak untuk digunakan karena rhitung > rtabel. Sehingga instrumen yang digunakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4.11 Pengujian Validitas Kuesioner Variabel Kompensasi (X3)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
| 1 | 0,727 | 0,248 | Valid |
| 2 | 0,707 | 0,248 | Valid |
| 3 | 0,611 | 0,248 | Valid |
| 4 | 0,489 | 0,248 | Valid |
| 5 | 0,606 | 0,248 | Valid |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa nilai rhitung dari keseluruhan indikator (pertanyaan) yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari nilai rtabel pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,248. Maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel kompensasi valid dan layak untuk digunakan karena rhitung > rtabel. Sehingga instrument yang digunakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4.12 Pengujian Validitas Kuesioner Variabel Semangat Kerja (Y)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Item | R hitung | R tabel | Keterangan |
| 1 | 0,561 | 0,248 | Valid |
| 2 | 0,294 | 0,248 | Valid |
| 3 | 0,646 | 0,248 | Valid |
| 4 | 0,517 | 0,248 | Valid |
| 5 | 0,353 | 0,248 | Valid |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai rhitung dari keseluruhan indikator (pertanyaan) yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari nilai rtabel pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,248. Maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel semangat kerja valid dan layak untuk digunakan karena rhitung > rtabel. Sehingga instrument yang digunakan layak untuk dianalisis lebih lanjut

2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas kuesioner atau pertanyaan digunakan rumus *Cronbach’s alpha*. Menurut Duwi Priyanto (2012:23) Suatu kuesioner penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai r hitung lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian reliabilitas kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Nilai Reliabilitas | *Cronbach’s Alpha* | Keterangan |
| Promosi Jabatan (X1) | 0,755 | 0,6 | Reliabel |
| Penilaian Kinerja (X2) | 0,683 | 0,6 | Reliabel |
| Kompensasi (X3) | 0,741 | 0,6 | Reliabel |
| Semangat Kerja (Y) | 0,644 | 0,6 | Reliabel |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai *Cronbach’s Alpha* untuk variabel Promosi Jabatan (X1), Penilaian Kinerja (X2), Kompensasi (X3), dan Semangat Kerja (Y) lebih besar dari 0,6 sehingga semua pertanyaan untuk setiap variabel tersebut dinyatakan *reliabel* dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

**E. *Metode Succesive Interval* (MSI)**

Sebelum digunakan analisis linear berganda dari hasil jawaban responden yang berupa data ordinal dirubah dahulu menjadi data interval dengan menggunakan *Method Succesive Interval* (MSI). Adapun pengubahan itu dilakukan pada setiap variabel (X1, X2, X3, Y).

1. Variabel Promosi Jabatan (X1)

Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden Variabel Promosi

Jabatan dengan Menggunakan Uji MSI

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Jawaban | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SUM |
| Frekuensi | 1 | 1 | 14 | 104 | 185 | 305,000 |
| Proporsi | 0,003 | 0,003 | 0,046 | 0,341 | 0,607 |  |
| Pro Kum | 0,003 | 0,007 | 0,052 | 0,393 | 1,000 |  |
| z | 0,497 | 0,493 | 0,448 | 0,107 | 0,000 |  |
| Zi | -2,719 | -2,481 | -1,621 | -0,270 | **** |  |
| Densitas | 0,010 | 0,018 | 0,107 | 0,385 | 0,000 |  |
| Skala Nilai | -3,023 | -2,587 | -1,934 | -0,814 | 0,634 | 4,023 |
| Transformasi | 1,000 | 1,435 | 2,089 | 3,209 | 4,657 |  |

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Method Succesive Interval* (MSI)

Dengan demikian hasil skala interval dari data ordinal yang dikumpulkan dari lapangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai jawaban 1 berubah menjadi 1,000
2. Nilai jawaban 2 berubah menjadi 1,435
3. Nilai jawaban 3 berubah menjadi 2,089
4. Nilai jawaban 4 berubah menjadi 3,209
5. Nilai jawaban 5 berubah menjadi 4,657

2. Variabel Penilaian Kinerja (X2)

Tabel 4.15 Distribusi Jawaban Responden Variabel Penilaian

Kinerja dengan Menggunakan Uji MSI

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Jawaban | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SUM |
| Frekuensi | 1 | 4 | 64 | 136 | 100 | 305,000 |
| Proporsi | 0,003 | 0,013 | 0,210 | 0,446 | 0,328 |  |
| Pro Kum | 0,003 | 0,016 | 0,226 | 0,672 | 1,000 |  |
| Z | 0,497 | 0,484 | 0,274 | -0,172 | 0,000 |  |
| Zi | -2,719 | -2,135 | -0,751 | 0,446 | **** |  |
| Densitas | 0,010 | 0,041 | 0,301 | 0,361 | 0,000 |  |
| Skala nilai | -3,023 | -2,361 | -1,239 | -0,135 | 1,102 | 4,023 |
| Transformasi | 1,000 | 1,662 | 2,784 | 3,887 | 5,124 |  |

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Method Succesive Interval* (MSI)

Dengan demikian hasil skala interval dari data ordinal yang dikumpulkan dari lapangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai jawaban 1 berubah menjadi 1,000
2. Nilai jawaban 2 berubah menjadi 1,662
3. Nilai jawaban 3 berubah menjadi 2,784
4. Nilai jawaban 4 berubah menjadi 3,887
5. Nilai jawaban 5 berubah menjadi 5,124

3. Variabel Kompensasi (X3)

Tabel 4.16 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kompensasi,

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Jawaban | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SUM |
| Frekuensi | 1 | 7 | 33 | 132 | 132 | 305,000 |
| Proporsi | 0,003 | 0,023 | 0,108 | 0,433 | 0,433 |  |
| Pro Kum | 0,003 | 0,026 | 0,134 | 0,567 | 1,000 |  |
| Z | 0,497 | 0,474 | 0,366 | -0,067 | 0,000 |  |
| Zi | -2,719 | -1,939 | -1,106 | 0,169 | **** |  |
| Densitas | 0,010 | 0,061 | 0,216 | 0,393 | 0,000 |  |
| Skala nilai | -3,023 | -2,219 | -1,439 | -0,408 | 0,909 | 4,023 |
| Transformasi | 1,000 | 1,804 | 2,584 | 3,614 | 4,931 |  |

dengan Menggunakan Uji MSI

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Method Succesive Interval* (MSI)

Dengan demikian hasil skala interval dari data ordinal yang dikumpulkan dari lapangan adalah sebagai berikut :

1. Nilai jawaban 1 berubah menjadi 1,000
2. Nilai jawaban 2 berubah menjadi 1,804
3. Nilai jawaban 3 berubah menjadi 2,584
4. Nilai jawaban 4 berubah menjadi 3,614
5. Nilai jawaban 5 berubah menjadi 4,931

4. Variabel Semangat Kerja (Y)

Tabel 4.17 Distribusi Jawaban Responden Variabel Semangat

Kerja, dengan Menggunakan Uji MSI

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Jawaban | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SUM |
| Frekuensi | 1 | 1 | 10 | 91 | 202 | 305,000 |
| Proporsi | 0,003 | 0,003 | 0,033 | 0,298 | 0,662 |  |
| Pro Kum | 0,003 | 0,007 | 0,039 | 0,338 | 1,000 |  |
| Z | 0,497 | 0,493 | 0,461 | 0,162 | 0,000 |  |
| Zi | -2,719 | -2,481 | -1,758 | -0,419 | **** |  |
| Densitas | 0,010 | 0,018 | 0,085 | 0,365 | 0,000 |  |
| Skala nilai | -3,023 | -2,587 | -2,032 | -0,940 | 0,552 | 4,023 |
| Transformasi | 1,000 | 1,435 | 1,991 | 3,083 | 4,575 |  |

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Method Succesive Interval* (MSI)

Dengan demikian hasil skala interval dari data ordinal yang dikumpulkan dari lapangan adalah sebagai berikut :

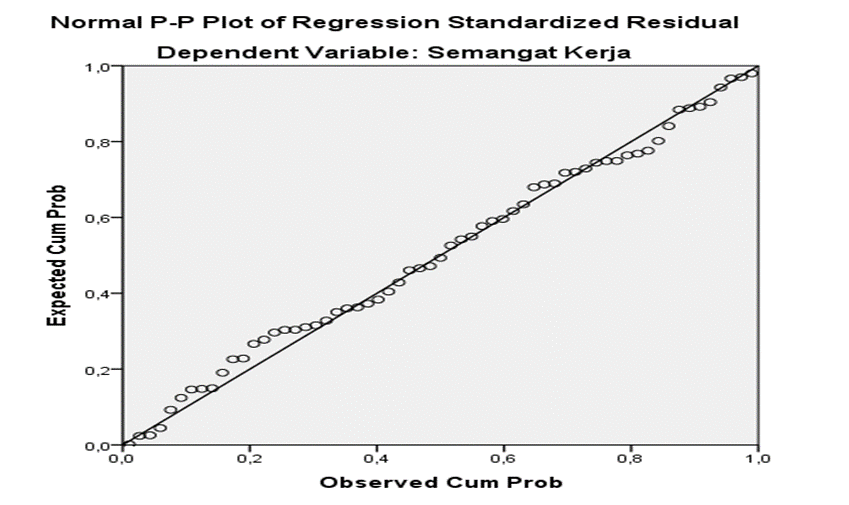
1. Nilai jawaban 1 berubah menjadi 1,000
2. Nilai jawaban 2 berubah menjadi 1,435
3. Nilai jawaban 3 berubah menjadi 1,991
4. Nilai jawaban 4 berubah menjadi 3,083
5. Nilai jawaban 5 berubah menjadi 4,575

**F. Uji Asumsi Klasik**

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi pada variabel terikat dan variabel bebas, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.

Berikut adalah hasil uji *normal probability plot* berdasarkan olah data perangkat lunak statistik:



Gambar 4.2 Hasil Uji *Normal Probability Plot*

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan gambar 4.2 terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Selain itu, untuk menguji normalitas juga dapat menggunakan *Kolmogorov Smirnov Test* berdasarkan hasil olah data perangkat lunak statistik.

Berikut hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test*, yaitu :

Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov Smirnov Test*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Data | Asymp. Sig. (2-tailed) | Keterangan |
| Model Regresi | 0,200 | Normal |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan hasil *Kolmogorov Smirnov Test, bahwa* nilai signifikansi adalah 0,200 lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Salah satu cara untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas, dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Ketentuannya adalah apabila nilai tolerance diatas 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas.

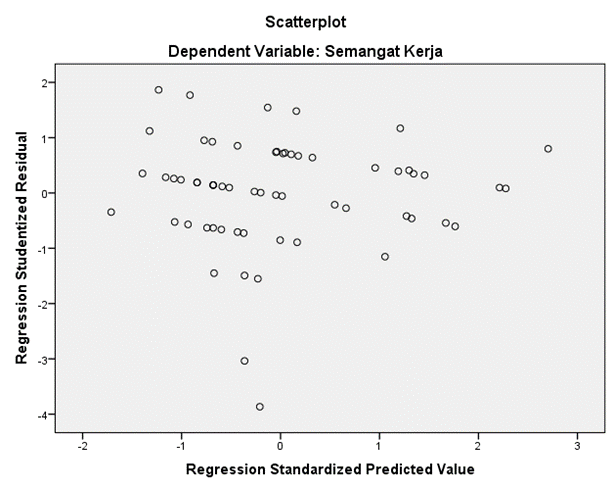
Tabel 4.19 Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel Independen** | **Tolerance** | **VIF** | **Kesimpulan** |
| Promosi Jabatan (X1) | 0,988 | 1,012 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Penilaian Kinerja (X2) | 0,992 | 1,008 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Kompensasi (X3) | 0,980 | 1,020 | Tidak terjadi multikolinearitas |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Tabel 4.19 diatas menunjukkan bahwa semua variabel independen mempunyai nilai tolerance di atas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain yang tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik *Scatterplot* yang dihasilkan dari *output* olah data perangkat lunak statistik. Berdasarkan hasil uji *Scatterplot* dalam penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 4.3 Hasil Uji *Scatterplot*

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Dari gambar tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

**G. Analisis Regresi Linier Berganda**

Berikut merupakan hasil Analisis Regresi Linear Berganda, yaitu :

Tabel 4.20 Ringkasan Analisis Regresi Linear Berganda

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel Independen** | **Konstanta** | **Koefisien Regresi** |
| Promosi Jabatan (X1) | 1,354 | 0,935 |
| Penilaian Kinerja (X2) | -0,041 |
| Kompensasi (X3) | -0,078 |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan dari tabel di atas maka persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

**Y = 1,354 + 0,935X1 – 0,041X2 – 0,078X3**

Dari persamaan di atas menunjukkan :

Konstanta a : Sebesar 1,354, Menunjukkan nilai konstanta bernilai positif. Hal ini berarti jika variabel Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja, dan Kompensasi dianggap tidak ada atau nol, maka variabel Semangat Kerja sebesar 1,354

Koefisien X1  : Sebesar 0,935 menunjukkan variabel Promosi Jabatan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan variabel Semangat Kerja. Artinya setiap terjadi kenaikan 1 satuan variabel Promosi Jabatan maka akan menaikkan variabel Semangat Kerja Karyawan sebesar 0,935 satuan, dengan asumsi bahwa variabel independen yang lain dianggap konstan.

Koefisien X2  : Sebesar -0,041 menunjukkan bahwa variabel Penilaian Kinerja mempunyai hubungan yang negatif dengan Semangat Kerja. Artinya setiap terjadi kenaikan 1 satuan variabel Penilaian Kinerja maka akan menurunkan variabel Semangat Kerja Karyawan sebesar –0,041 satuan, dengan asumsi bahwa variabel independen yang lain dianggap konstan.

Koefisien X3 : Sebesar -0,078 menunjukkan bahwa variabel Kompensasi mempunyai hubungan yang negatif dengan Semangat Kerja (Y) adalah negatif. Artinya setiap terjadi kenaikan 1 satuan variabel Kompensasi maka akan menurunkan variabel Semangat Kerja Karyawan sebesar -0,078 satuan, dengan asumsi bahwa variabel independen yang lain dianggap konstan.

**H. Uji Hipotesis**

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah secara individual variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Berikut adalah hasil dari Uji t, yaitu :

Tabel 4.21 Hasil Uji t

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **thitung** | **ttabel** | **Signifikan** |
| Promosi Jabatan (X1) | 10,368 | 2,00247 | 0,000 |
| Penilaian Kinerja (X2) | -0,637 | 2,00247 | 0,527 |
| Kompensasi (X3) | -1,146 | 2,00247 | 0,257 |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa :

a. Pengaruh Promosi Jabatan (X1) terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y) di KOPAMA Cilacap.

Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa nilai thitung = 10,368 dengan ttabel pada taraf signifikan 5% sebesar 2,00247, sehingga thitung > ttabel dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, **diterima.**

b. Pengaruh Penilaian Kinerja (X2) terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa nilai thitung = -0,637 dengan ttabel pada taraf signifikan 5% sebesar 2,00247, sehingga thitung < ttabel dan signifikan = 0,527 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Penilaian Kinerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Sehingga hipotesis kedua (H2) yang menyatakan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, **ditolak.**

c.Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa nilai thitung = -1,146 dengan ttabel pada taraf signifikan 5% sebesar 2,00247, sehingga thitung < ttabel dan signifikan = 0,257 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Sehingga hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, **ditolak.**

2. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara serentak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Berikut adalah hasil dari Uji F, yaitu :

Tabel 4.22 Hasil Uji F

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel Independen** | **Fhitung** | **Ftabel** | **Signifikan** |
| Promosi Jabatan (X1)  Penilaian Kinerja (X2)  Kompensasi (X3) | 38,085 | 2,76 | 0,000 |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.22, didapatkan nilai Fhitung = 38,085 dengan Ftabel pada taraf signifikan 5% sebesar 2,76 sehingga Fhitung > Ftabel (38,085 > 2,77) dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Promosi Jabatan(X1), Penilaian Kinerja (X2), Kompensasi (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja (Y). Sehingga hipotesis keempat (H4) yang menyatakan variabel Promosi Jabatan (X1), Penilaian Kinerja (X2), Kompensasi (X3) secara simultanberpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y) **diterima**.

**I. Analisis Koefisien Determinasi (R2)**

Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien Determinasi(R2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kontribusi Variabel X terhadap Y | *Adjusted R2* | Sisa |
| Promosi Jabatan (X1) | 0,650 | 0,350 |
| Penilaian Kinerja (X2) |
| Kompensasi (X3) |

*Sumber : Hasil Olah Data Perangkat Lunak Statistik*

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan nilai *Adjusted R2* sebesar 0,650 (65%). Hal ini berarti Promosi Jabatan (X1), Penilaian Kinerja (X2), Kompensasi (X3) memiliki kontribusi besar terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap, dan sisanya 0,350 atau 35% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**J. Pembahasan**

Variabel independen dalam penelitian ini yaitu Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi, dan variabel dependennya yaitu Semangat Kerja Karyawan. Pengujian hipotesis antara variabel independen dan variabel dependen dilakukan melalui hasil analisis olah data perangkat lunak statistik*.* Pembahasan terhadap masing-masing hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan di Koperasi Pekerja Pertamina Patra Wijayakusuma (KOPAMA) Cilacap.

Berdasarkan hasil uji t diketahui nilai thitung > ttabel (10,368 > 2,00247) dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel promosi jabatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.

Hasil ini didukung oleh penelitian Indiana dan Jones (2019) yang menunjukkan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Dilihat dari responden berdasarkan masa bekerja di KOPAMA Cilacap sebesar 52,5% sudah bekerja selama lebih dari 11 tahun, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan KOPAMA Cilacap tersebut telah mengabdi dan berkontribusi serta sudah memenuhi ketentuan untuk dipromosikan seperti tingkat pendidikan, pengalaman, dan kecakapan maka lebih besar memiliki kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan dengan karyawan baru atau karyawan yang dimutasi. Dari penjelasan tersebut, dapat menjadi alasan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan KOPAMA Cilacap.

2. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Semangat Kerja Karyawan di Koperasi Pekerja Pertamina Patra Wijayakusuma (KOPAMA) Cilacap.

Berdasarkan hasil uji t diketahui nilai thitung < ttabel (-0,637 < 2,00247) dan signifikan = 0,527 lebih besar dari 0,05 maka H0 diterima dan H2 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel penilaian kinerja secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.

Hasil ini didukung oleh penelitian Triyas Agustin (2020) yang menunjukkan Penilaian Kinerja tidak berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Pada kondisi pandemi covid-19 saat ini, terdapat kebijakan bekerja dari rumah atau *Work From Home* yang diterapkan oleh KOPAMA Cilacap yang membuat karyawan tidak bisa bekerja seperti biasanya, sehingga atasan dalam memonitor karyawannya lebih sulit dibandingkan saat bekerja di kantor secara langsung. Dilihat dari perhitungan frekuensi status usia karyawan sebesar 72% sudah berkeluarga, sehingga saat dilakukan penilaian kinerja dalam jaringan (diantaranya via Zoom, Google Meet dan Skype) oleh atasan tidak berjalan lancar dikarenakan gangguan dari anggota keluarganya (seperti anak-anak) dan terdapat karyawan yang bertempat tinggal jauh dari jangkauan koneksi internet serta terdapat karyawan yang kurang menguasai aplikasi media sosial. Dari penjelasan tersebut, dapat menjadi alasan penilaian kinerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan KOPAMA Cilacap.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan di Koperasi Pekerja Pertamina Patra Wijayakusuma (KOPAMA) Cilacap.

Berdasarkan hasil uji t diketahui nilai thitung < ttabel (-1,146 < 2,00247) dan signifikan = 0,257 lebih besar dari 0,05 maka H0 diterima dan H3 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap.

Hasil ini didukung oleh penelitian Fajarrini (2014) yang menunjukkan Kompensasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Selama masa pandemi covid-19, KOPAMA Cilacap menerapkan batasan jam kerja harian yang mengakibatkan karyawan sulit mendapatkan kompensasi pada jam kerja malam atau lembur sehingga mereka hanya mendapatkan gaji tanpa tambahan kompensasi lainnya. Terlebih untuk karyawan yang bekerja di lapangan terpaksa ada yang harus diliburkan sampai jangka waktu tertentu sehingga gaji yang diterima dikurangi bahkan tidak mendapatkan gaji. Dari penjelasan tersebut, dapat menjadi alasan kompensasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan KOPAMA Cilacap.

4. Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja, Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan di Koperasi Pekerja Pertamina Patra Wijayakusuma (KOPAMA) Cilacap.

Berdasarkan hasil uji F diketahui nilai Fhitung = 38,085 dengan Ftabel sebesar 2,76 sehingga Fhitung > Ftabel (38,085 > 2,77) dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka maka H0 ditolak dan H4 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan di KOPAMA Cilacap

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Karyawan KOPAMA Cilacap sebesar 52,5% sudah bekerja selama lebih dari 11 tahun, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan KOPAMA Cilacap tersebut telah mengabdi dan berkontribusi serta sudah memenuhi ketentuan untuk dipromosikan seperti tingkat pendidikan, pengalaman, dan kecakapan maka lebih besar memiliki kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan dengan karyawan baru atau karyawan yang dimutasi.
2. Karyawan KOPAMA sebesar 72% sudah berkeluarga, sehingga saat dilakukan penilaian kinerja dalam jaringan (diantaranya via Zoom, Google Meet dan Skype) oleh atasan tidak berjalan lancar dikarenakan gangguan dari anggota keluarganya (seperti anak-anak) dan terdapat karyawan yang bertempat tinggal jauh dari jangkauan koneksi internet serta terdapat karyawan yang kurang menguasai aplikasi media sosial.
3. Selama masa pandemi covid-19, KOPAMA Cilacap menerapkan batasan jam kerja harian yang mengakibatkan karyawan sulit mendapatkan kompensasi pada jam kerja malam atau lembur sehingga mereka hanya mendapatkan gaji tanpa tambahan kompensasi lainnya. Terlebih untuk karyawan yang bekerja di lapangan terpaksa ada yang harus diliburkan sampai jangka waktu tertentu sehingga gaji yang diterima dikurangi bahkan tidak mendapatkan gaji.
4. Variabel Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap. Hal ini ditunjukkan dari hasil diketahui nilai Fhitung = 38,085 dengan Ftabel sebesar 2,76 sehingga Fhitung > Ftabel (38,085 > 2,77) dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05.

**B. SARAN**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka dapat disampaikan saran sebagai berikut :

1. Saran bagi KOPAMA Cilacap

Hendaknya perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan lebih menitikberatkan pada promosi jabatan, dilihat dari kuesioner yang diisi oleh karyawan tersebut banyak yang memilih kategori setuju, sehingga perusahaan untuk lebih meningkatkan semangat kerja karyawannya dengan melakukan promosi jabatan yang nantinya akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja untuk perusahaan.

2. Bagi Penelitian Mendatang

a. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi. Untuk penelitian mendatang disarankan menambah variabel lain yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan diantaranya adalah gaya kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja, budaya kerja dan lainnya sehingga disarankan melakukan penelitian dengan sampel yang lebih besar untuk mendapatkan hasil yang variatif dan memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai semangat kerja karyawan.

b. Penelitian ini hanya menggunakan 61 sampel. Untuk mendapatkan hasil yang variatif dan memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai semangat kerja karyawan, maka disarankan kepada penelitian mendatang untuk melakukan penelitian dengan sampel yang lebih besar.

**C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan KOPAMA Cilacap. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel promosi jabatan, penilaian kinerja dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai *Adjusted R2* sebesar 0,650 (65%) yang berarti dalam penelitian ini kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen adalah besar dan sisanya 0,350 (35%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

Achmad, Syafrizal. 2020. *Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pt. Kewalram Indonesia. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Pasundan Bandung.* Diakses 22 Mei 2021.

Agustin, Triyas. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir Pegawai Pada Pt. Bang Pembangunan Daerah Kalimantan Barat Cabang Sekadau.* Diakses 28 Mei 2021.

Amelia, Y.R dan E. Khaerunnisa 2015. *Pengaruh Pertumbuhan Perusahaan Terhadap .Struktur Modal Dan Profitabilitas. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol.24(1): 109-119.* Fakultas Ekonomi & Bisnis. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Serang.

Anita. 2015. *Manajemen SDM untuk Perusahaan*. Cakra Utama, Bandung.

Astuti, L.D. 2004. *Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian Pada Lingkungan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja*. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta. Diakses 23 Mei 2021.

Arianto. 2015. *Pengaruh Kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Fura Jaya*. Fakultas Ekonomi Bisnis. Universitas Udayana. Bali. Diakses 22 Mei 2021.

Asnawi, Sahlan. 1999. *Aplikasi Psikologi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pusgrafin. Jakarta.

Azwar, Syafrudin. 2005. *Sikap Manusia: Teori Dan Pengukurannya*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Badriyah, Mila. 2015*. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.

Bawono, Anton. 2016. *Multivariente Analysis Dengan SPSS*. STAIN Salatiga Press. Salatiga.

Bintoro. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Penerbit Grava Media. Yogyakarta.

Bungin, Burhan. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Prenadamedia. Jakarta.

Chusminah dan Haryati . 2019. *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. Jurnal Administrasi Bisnis.* Vol.3(1):*61-70.* Universitas Bina Sarana Informatika. Purwokerto.

Dessler, Gary. 2012. *Human Resource Management*. Global Edition. Person Higher Education.

---------. 2015*. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori Dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Evita, S.N., Muizu, W.Z., dan Atmojo, R.T. 2017. *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management by Objectives (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International). Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis. Vol.9(1):18-32.* Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Padjajaran. Sumedang.

Fajarrini. 2017. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV. Sejahtera, Pakisaji, Malang). Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 9(2). 1-9.* Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis. Universitas Brawijaya. Malang.

Fatturahmah, Sri. 2019. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan.* Fakultas Ekonomi, Universitas Pelita Bangsa. Bekasi.

Gangga, Ngurah. *Kompensasi Dan Motivasi: Pengaruhnya Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pt. Tjendana Mandra Sakti Denpasar.* 1320-1341*.* Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Udayana (Unud). Bali. Diakses 28 Mei 2021.

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.

---------. 2018. *Metodologi Penelitian*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.

Gujarati, Damodar. 2013. *Basic Econometrics.* McGraw-Hill International Editions. New York.

Halsay, George. D. 2013. *Bagaimana Memimpin & Mengawasi Pegawai Anda*. Aksara Baru. Jakarta.

Hasibuan, Malayu. S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 1*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

----------. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 2*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

----------. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 3*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

----------. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

----------. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 4*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Husein, Umar. 2015. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

I Gede Made K. J. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Serta Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan.* Vol. 6(2). Issn : 2337-3067. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Udayana. Bali.

Irham, Fahmi. 2016. *Pengantar Manajemen Keuangan Teori Dan Soal Jawab*. Alfabeta. Bandung.

Irianto, J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Insan Cendekia. Surabaya.

Jones, Indiana. 2015. *Hubungan Promosi Jabatan Dengan Semangat Kerja Karyawan Bank Nagari Cabang Kota Pekanbaru*. Vol. 2(2). 1-10. Jurnal Administrasi Bisnis. Fakultas Ilmu Sosiologi. Universitas Riau. Riau.

Kasmawati, Yuni. 2017. *Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Barkah Jaya Mandiri. Jurnal Applied Bussines & Economicx Vol.17(1):265-280.* Fakultas Teknologi Informasi. Universitas Budi Luhur. Jakarta Selatan.

Listyani, Erlinda. 2017. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Semangat Kerja (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Aggiomultimex)*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 8(2). 1-10. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang.

Majorsy, Ursa. 2007. *Kepuasan Kerja, Semangat Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma. Jurnal Psikologi. Vol.1(1):63-74.* Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma. Depok.

Mayasari, Ratna. 2009. *Analisis Pengaruh Citra Pasar Tradisional Terhadap Loyalitas Konsumen Studi Pada Pasar Projo Di Ambarawa*. Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret. Surakarta. Diakses 22 Mei 2021.

Muftari, Duwi. 2010. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja Perawat Rumah Sakit Nirmala Suri Sukoharjo. Jurnal Aplikasi Ekonomi.* Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta. Diakses 21 Mei 2021.

Mangkuprawira, Sjafri. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Martono. 2010*. Manajemen Keuangan.* Edisi Kedua. Penerbit Ekonisia. Yogyakarta.

Mathis, R. L. 2012. *Human Resources Management.* Salemba Empat. Jakarta.

Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 2016. *Human Resource Management: Manajemen   
Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

Moekijat. 2012. *Kamus: Manajemen*. CV Mandar Maju. Bandung.

Nitisemito, Alex. 2015. *Manajemen Personalia*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.

Nurcahyani, Dewi. 2017. *Pengaruh Mutasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Bank Negara Indonesia Syariah Cabang Semarang)* Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Institut Agama Islam Negeri Salatiga. Diakses 21 Mei 2021.

Nurjaman. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Alfabeta. Bandung.

Pabundu, Tika. 2006. *Metodologi Riset Bisnis*. Bumi Aksara. Jakarta.

Panggabean, S.M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Ghalia Indonesia. Bogor.

Pradnyana, Gede. 2016. *Pengaruh Perencanaan Pajak Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Transparansi Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Maksipreneur. Vol.5(2)1398-1425.* Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Udayana. Bali.

Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi Dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. UB Press. Malang.

Rivai, Sagala, dan Ella Jauvani. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo. Jakarta.

----------.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi 6. PT Raja Grafindo Persada. Depok.

Robbins. 2016. *Manajemen.* Edisi 13. Alih Bahasa: Bob Sabran dan Devri Bardani P. Erlangga. Jakarta.

Ramadhanni, Rezki. 2015*. Pengaruh Pelaksanaan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Divisi Redaksi Pada Pt. Tribun Pekanbaru.* Fakultas Ilmu Sosiologi. Universitas Riau. Diakses 21 Mei 2021.

Rijalulloh, Thoriq. 2017. *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang).* Vol. 51(2). 110-117. Jurnal Administrasi Bisnis. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang.

Setiawan, Abdi. 2018. *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Lingkungan Universitas Pembangunan Pancabudi Medan.* Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik. Vol. 8(2).191-203. ISSN: 2087 – 4669. Fakultas Sosial Sains. Universitas Pembangunan Panca Budi. Medan.

Situmorang, Uli. 2015. *Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Dan Gairah Kerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Metro. Jurnal Aplikasi Ekonomi.* Jurnal Ekonomi.Vol.10(1) 20-27. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya. Malang.

Susanto, Agus. 2017. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Perusahaan Angga Raya Plastik Lawang.* Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Diakses 24 Mei 2021.

Sumampouw, S.E. 2019. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara, TBK.* Jurnal Administrasi Bisnis. Fakultas. Hal 1-9. Diakses pada 25 Mei 2021.

Sani, Achmad, dan Masyhuri, M. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-Maliki Press. Malang.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia.* Bumi Aksara. Jakarta.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2015. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Bumi Aksara. Jakarta.

Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama. Bandung.

Siagian, S.P. 2005. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.

Siagian, S.P. 2008. *Kiat Meningkatkan Semangat Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.

---------.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT. Bumi Aksara Indonesia. Jakarta.

---------.2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT. Bumi Aksara Indonesia. Jakarta.

---------.2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT. Bumi Aksara Indonesia. Jakarta.

---------. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara Indonesia. Jakarta.

Sihotang. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Pradnya Paramitha. Jakarta.

Simamora, Henry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. STIE YKPN. Yogyakarta.

Singarimbun. 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.

Sugiyono. 2000. *Statistic Untuk Penelitian.* CV Alfabeta. Bandung.

---------. 2002. *Statistic Untuk Penelitian.* CV Alfabeta. Bandung.

---------. 2007. *Metodologi Penelitian*. Alfabeta. Bandung.

---------. 2013. *Metodologi Penelitian*. Alfabeta. Bandung.

Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Indonesia. Jakarta.

Sunarto. 2007. Metodologi Penelitian. CV Aksara. Surakarta.

Surya. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Alfabeta. Bandung.

Tohardi, Ahmad. 2010. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura. Mandar Maju. Bandung.

Ulfa, Amalia. 2018. *Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru.* Fakultas Ilmu Sosiologi. Universitas Riau. Pekanbaru.

Veithzal, R. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi 5. PT Raja Grafindo Persada. Depok.

Wisudawati, A.M., 2015. *Pengaruh Komunikasi Intern Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah.* Jurnal Aplikasi Ekonomi*.* Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Semarang, Semarang. Diakses 25 Mei 2021.

Wahyudi, Bambang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita. Bandung.

Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja.* Edisi Ketiga. PT Raja Grafindo Prasada. Jakarta.

Zainal, dkk. 2016. *Manajemen Kinerja Untuk Perusahaan Dan Organisasi (Cara Tepat Dan Mudah Menilai Kinerja Dari Teori Ke Praktik*). Edisi Pertama. Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM. Yogyakarta.

Zainuddin, S.K. 2002. *Komitmen Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.

**Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**

Responden No…….

**KUESIONER**

**Kepada Yth.**

**Bapak/Ibu Karyawan**

**Koperasi Pekerja Pertamina Patra Wijayakusuma (KOPAMA)**

**Cilacap**

Ditempat

***Assalamualaikum Warohmatullahi wabarokatuh***

Saya mahasiswa di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Cilacap, dengan identitas sebagai berikut :

Nama : Ella Sita Dewi

NIM : 173004

Prodi : S1 Manajemen

Bermaksud melakukan penelitian untuk menyelesaikan Skripsi/Tugas Akhir. Penelitian yang saya lakukan mengambil judul “Pengaruh Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap”.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon Kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket/kuesioner ini sesuai dengan pertanyaan dan petunjuk yang ada. Jawaban Bapak/Ibu tidak menyatakan benar atau salah, serta tidak ada pihak-pihak yang akan dirugikan, tetapi hanya pernyataan saja. Data-data yang saya peroleh akan saya jaga kerahasiannya dan dipergunakan hanya untuk kepentingan akademik.

Partisipasi Bapak/Ibu merupakan kunci keberhasilan penelitian saya. Untuk itu sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terimakasih sebesar-besarnya.

***Wassalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh***

**PETUNJUK PENGISIAN & DAFTAR PERTANYAAN**

**A. Petunjuk Pengisian**

* Daftar pertanyaan berikut ini terdiri dari dua tipe, yaitu Pertanyaan Umum dan Pertanyaan Khusus.
* Pada tipe Pertanyaan Umum, bapak/Ibu dapat mengisi jawaban pada tempat yang telah disediakan dengan singkat dan jelas. Apabila Bapak/Ibu berkeberatan, maka pertanyaan tersebut tidak perlu dijawab.
* Pada tipe Pertanyaan Khusus, pilihlah salah satu alternatif jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda check ( √ ) pada kolom sesuai dengan alternatif jawaban yang dipilih.
* Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternative jawaban yang mengacu pada teknik skala *Likert*, yaitu:
* Sangat Setuju (SS) = 5
* Setuju (S) = 4
* Netral (N) = 3
* Tidak Setuju (TS) = 2
* Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

**B. Pertanyaan Umum**

1. Nama :

2. Usia :  < 20th  21-30th 31-40th  41-49th  > 50th

3. Pendidikan Terakhir : SMA/K D3 S1 S2

4. Lama Bekerja : 1 – 5th  6-10th 11-15th 16-18th

**C. Pertanyaan Khusus**

Berikut ini adalah pertanyaan mengenai Pengaruh Promosi Jabatan, Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan di KOPAMA Cilacap.Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

**PROMOSI JABATAN (X1)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pertanyaan** | **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
| 1 | **“Karyawan Akan Disiplin”**  Kedisiplinan karyawan akan mempengaruhi Promosi Jabatan di KOPAMA |  |  |  |  |  |
| 2 | **“Karyawan Akan Lebih Bertanggung Jawab”**  Tanggung jawab seorang karyawan menjadi bahan pertimbangan untuk dipromosikan |  |  |  |  |  |
| 3 | **“Prestasi Kerja Karyawan akan Lebih Baik“**  Hasil Penilaian Prestasi digunakan sebagai pertimbangan promosi jabatan |  |  |  |  |  |
| 4 | **“Karyawan Akan Lebih Baik Jujur“**  Dalam mempromosikan karyawan di KOPAMA tingkat kejujuran menjadi tolak ukur promosi jabatan |  |  |  |  |  |
| 5 | **“Karyawan Akan Mendapatkan Pendidikan“**  Dengan adanya promosi jabatan di KOPAMA anda akan mendapatkan pendidikan formal maupun informal |  |  |  |  |  |

**PENILAIAN KINERJA (X2)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pertanyaan** | **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
| 1 | **“ Kualitas Pekerjaan “**  *Skill*/Kemampuan yang anda miliki sesuai dengan pekerjaan yang anda kerjakan |  |  |  |  |  |
| 2 | **“Kejujuran Pegawai “**  Kejujuran Pegawai adalah Penilaian Kinerja Yang Paling Utama |  |  |  |  |  |
| 3 | **“ Inisiatif ”**  Anda dapat memunculkan ide-ide baru untuk meningkatkan hasil kerja anda |  |  |  |  |  |
| 4 | **“ Kehadiran “**  Anda tidak pernah absen dari pekerjaan anda tanpa alasan |  |  |  |  |  |
| 5 | **“ Sikap “**  Sikap anda mempengaruhi penilaian kinerja anda |  |  |  |  |  |

**KOMPENSASI (X3)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pertanyaan** | **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
| 1 | **“ Pemberian Gaji “**  Gaji yang saya terima diberikan tepat waktu dan sesuai dengan harapan saya |  |  |  |  |  |
| 2 | **“ Upah “**  Upah yang saya terima sesuai dengan usaha yang dikeluarkan |  |  |  |  |  |
| 3 | **“ Insentif “**  Saya menerima insentif apabila saya telah mendapatkan tambahan jam kerja |  |  |  |  |  |
| 4 | **“ Tunjangan “**  Tunjangan yang diberikan diluar gaji pokok mencukupi kebutuhan saya |  |  |  |  |  |
| 5 | **“ Pemberian Fasilitas “**  Fasilitas kerja sudah mendukung dan memadai dalam menungjang pekerjaan saya |  |  |  |  |  |

**SEMANGAT KERJA (Y)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pertanyaan** | **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
| 1 | **“ Tinggi Rendahnya Produktivitas Kerja “**  Saya mampu menghasilkan produk atau menyelesaikan suatu pekerjaan dengan volume tertentu dalam kondisi standar |  |  |  |  |  |
| 2 | **“ Tingkat Absensi Yang Rendah Atau Tinggi “**  Ketepatan waktu dalam absensi menyatakan etos semangat kerja dalam diri pegawai |  |  |  |  |  |
| 3 | **“ Tingkat Perputaran Karyawan Yang Tinggi “**  Perputaran Karyawan Yang Tinggi salah satunya lembur yang berkepanjangan hingga menyebabkan karyawan tidak betah |  |  |  |  |  |
| 4 | **“ Tuntutan Yang Sering Terjadi “**  Tuntutan pekerjaan mempengaruhi semangat kerja jika tidak dibalas dengan sebuah apresiasi |  |  |  |  |  |
| 5 | **“ Kegelisahan Dimana-mana “**  Target perusahaan yang terlalu tinggi menyebabkan kegelisahan dalam bekerja |  |  |  |  |  |

**Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO RESP** | **SOAL (X1)** | | | | | **Total** | **SOAL (X2)** | | | | | **Total** | **SOAL (X3)** | | | | | **Total** | **SOAL (Y)** | | | | | **Total** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 19 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 20 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 21 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 22 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 20 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 21 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 21 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 21 |
| 8 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 18 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 10 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 19 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 11 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 19 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 15 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 19 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 21 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 16 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 22 | 4 | 5 | 3 | 1 | 5 | 18 |
| 17 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 22 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 18 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 19 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 20 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 20 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 20 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 22 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 22 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 20 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 23 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 25 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 26 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 22 |
| 28 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 19 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 20 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 30 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 21 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 31 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 32 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 33 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 34 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 21 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 22 |
| Lanjutan Tabulasi Jawaban Responden | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 22 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 22 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 38 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 22 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 20 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 39 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 20 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 22 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 40 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 41 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| 42 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 22 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 43 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 44 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 45 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 19 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 48 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 21 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 49 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 53 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 54 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 20 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 21 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| 57 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 22 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 19 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 20 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 21 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 61 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 19 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |

**Lampiran 3. Tabulasi Data Karakteristik Responden**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No. Responden** | **Jenis Kelamin** | **Tk. Pendidikan** | **Usia** | **Lama Bekerja** |
| **1** | Laki-laki | SMA/K | 21 – 30 t | > 15 |
| **2** | Perempuan | D3 | 21 – 30 t | 1 - 5 t |
| **3** | Perempuan | S1 | 41 – 50 t | 1 - 5 t |
| **4** | Laki-laki | D3 | 31 – 40 t | 1 - 5 t |
| **5** | Perempuan | S1 | 31 – 40 t | > 15 |
| **6** | Perempuan | D3 | 41 – 50 t | 5 - 6 t |
| **7** | Laki-laki | SMA/K | 21- 30 t | 1 - 5 t |
| **8** | Laki-laki | SMA/K | 21 – 30 t | 1 - 5 t |
| **9** | Laki-laki | D3 | 21 – 30 t | > 15 |
| **10** | Laki-laki | S1 | 31 – 40 t | 1 - 5 t |
| **11** | Perempuan | D3 | 21 – 30 t | 6 - 10 t |
| **12** | Perempuan | D3 | 31 – 40 t | 6 - 10 t |
| **13** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 6 - 10 t |
| **14** | Laki-laki | SMA/K | 41 – 50 t | 1 - 5 t |
| **15** | Perempuan | D3 | 41 – 50 t | 1 - 5 t |
| **16** | Perempuan | S1 | 31 – 40 t | 6 - 10 t |
| **17** | Perempuan | D3 | 21 – 30 t | > 15 |
| **18** | Laki-laki | SMA/K | 21 – 30 t | 6 - 10 t |
| **19** | Laki-laki | D3 | 21 – 30 t | 1 - 5 t |
| **20** | Laki-laki | SMA/K | 21 – 30 t | 1 - 5 t |
| **21** | Perempuan | D3 | 31 – 40 t | > 15 |
| **22** | Perempuan | S1 | 41 – 50 t | > 15 |
| **23** | Perempuan | S1 | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **24** | Perempuan | S1 | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **25** | Perempuan | S1 | 41 – 50 t | 6 - 10 t |
| **26** | Perempuan | SMA/K | 31 – 40 t | 6 - 10 t |
| **27** | Laki-laki | S1 | 41 – 50 t | 6 - 10 t |
| **28** | Laki-laki | D3 | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **29** | Laki-laki | SMA/K | 21 – 30 t | 6 - 10 t |
| **30** | Perempuan | S1 | 21 – 30 t | 11 - 15 t |
| **31** | Perempuan | SMA/K | 21 – 30 t | 1 - 5 t |
| **32** | Laki-laki | D3 | 21 – 30 t | 1 - 5 t |
| **33** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 1 - 5 t |
| **34** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 1 - 5 t |
| **35** | Perempuan | SMA/K | > 51 t | 11 - 15 t |
| **36** | Perempuan | SMA/K | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **37** | Laki-laki | SMA/K | 21 – 30 t | 11 - 15 t |
| **38** | Perempuan | D3 | 21 – 30 t | 1 - 5 t |
| **39** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **40** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **41** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **42** | Perempuan | D3 | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **43** | Perempuan | D3 | 21 – 30 t | > 15 |
| **44** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | > 15 |
| **45** | Laki-laki | SMA/K | 21 – 30 t | 11 - 15 t |
| **46** | Laki-laki | S1 | > 51 t | 11 - 15 t |
| **47** | Laki-laki | SMA/K | 41 – 50 t | 11 - 15 t |
| **48** | Perempuan | D3 | 31 – 40 t | > 15 |
| **49** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **50** | Perempuan | D3 | 21 – 30 t | 11 - 15 t |
| **51** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **52** | Laki-laki | S1 | 31 – 40 t | > 15 |
| **53** | Laki-laki | SMP | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **54** | Laki-laki | SD | > 51 t | > 15 |
| **55** | Laki-laki | SMP | > 51 t | 1 - 5 t |
| **56** | Perempuan | SMA/K | 41 – 50 t | 6 - 10 t |
| **57** | Laki-laki | SD | 41 – 50 t | 6 - 10 t |
| **58** | Laki-laki | SMA/K | 31 – 40 t | 6 - 10 t |
| **59** | Laki-laki | SD | 41 – 50 t | > 15 |
| **60** | Laki-laki | SMP | 31 – 40 t | 11 - 15 t |
| **61** | Laki-laki | S1 | 41 – 50 t | 11 - 15 t |

**Frekuensi Karyawan**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Statistics** | | | | | |
|  | | Jenis Kelamin | Tingkat Pendidikan | Usia | Lama Bekerja |
| N | Valid | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Frequency Table**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jenis Kelamin** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-laki | 36 | 59.0 | 59.0 | 59.0 |
| Perempuan | 25 | 41.0 | 41.0 | 100.0 |
| Total | 61 | 100.0 | 100.0 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tingkat Pendidikan** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | S1 | 14 | 23.0 | 23.0 | 23.0 |
| D3 | 16 | 26.2 | 26.2 | 49.2 |
| SMA/K | 25 | 41.0 | 41.0 | 90.2 |
| SMP | 3 | 4.9 | 4.9 | 95.1 |
| SD | 3 | 4.9 | 4.9 | 100.0 |
| Total | 61 | 100.0 | 100.0 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Usia** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 21 - 30 | 19 | 31.1 | 31.1 | 31.1 |
| 31 - 40 | 26 | 42.6 | 42.6 | 73.8 |
| 41 - 50 | 11 | 18.0 | 18.0 | 91.8 |
| > 51 | 5 | 8.2 | 8.2 | 100.0 |
| Total | 61 | 100.0 | 100.0 |  |
|  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lama Bekerja** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1 - 5 th | 16 | 26.2 | 26.2 | 26.2 |
| 6 - 10 th | 13 | 21.3 | 21.3 | 47.5 |
| 11 - 15 th | 20 | 32.8 | 32.8 | 80.3 |
| > 15 th | 12 | 19.7 | 19.7 | 100.0 |
| Total | 61 | 100.0 | 100.0 |  |

**Lampiran 4. Output Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Promosi**

**Jabatan (X1)**

**Correlations X1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | | | | | |
|  | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | Total |
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | ,420\*\* | ,424\*\* | ,194 | ,032 | ,670\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,001 | ,001 | ,134 | ,806 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X1.2 | Pearson Correlation | ,420\*\* | 1 | ,529\*\* | ,274\* | ,059 | ,731\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,001 |  | ,000 | ,033 | ,652 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X1.3 | Pearson Correlation | ,424\*\* | ,529\*\* | 1 | ,261\* | ,213 | ,778\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 |  | ,042 | ,099 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X1.4 | Pearson Correlation | ,194 | ,274\* | ,261\* | 1 | ,277\* | ,548\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,134 | ,033 | ,042 |  | ,031 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X1.5 | Pearson Correlation | ,032 | ,059 | ,213 | ,277\* | 1 | ,479\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,806 | ,652 | ,099 | ,031 |  | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Total\_X1 | Pearson Correlation | ,670\*\* | ,731\*\* | ,778\*\* | ,548\*\* | ,479\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |  |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | |
| \*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | |

**Reliability X1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 61 | 100,0 |
| Excludeda | 0 | ,0 |
| Total | 61 | 100,0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,755 | 6 |

**Lampiran 5. Output Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel**

**Penilaian Kinerja (X2)**

**Correlations X2**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | | | | | |
|  | | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Total\_X2 |
| X2.1 | Pearson Correlation | 1 | ,033 | ,185 | ,232 | ,170 | ,573\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,801 | ,152 | ,072 | ,190 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X2.2 | Pearson Correlation | ,033 | 1 | -,134 | -,045 | ,230 | ,403\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,801 |  | ,304 | ,732 | ,074 | ,001 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X2.3 | Pearson Correlation | ,185 | -,134 | 1 | -,037 | ,101 | ,436\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,152 | ,304 |  | ,776 | ,440 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X2.4 | Pearson Correlation | ,232 | -,045 | -,037 | 1 | ,189 | ,488\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,072 | ,732 | ,776 |  | ,145 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X2.5 | Pearson Correlation | ,170 | ,230 | ,101 | ,189 | 1 | ,705\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,190 | ,074 | ,440 | ,145 |  | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Total\_X2 | Pearson Correlation | ,573\*\* | ,403\*\* | ,436\*\* | ,488\*\* | ,705\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |  |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | |

**Reliability X2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 61 | 100,0 |
| Excludeda | 0 | ,0 |
| Total | 61 | 100,0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,683 | 6 |

**Lampiran 6. Output Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel**

**Kompensasi (X3)**

**Correlations X3**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | | | | | |
|  | | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Total\_X3 |
| X3.1 | Pearson Correlation | 1 | ,457\*\* | ,464\*\* | ,244 | ,294\* | ,727\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,000 | ,000 | ,058 | ,022 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X3.2 | Pearson Correlation | ,457\*\* | 1 | ,280\* | ,179 | ,261\* | ,707\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,000 |  | ,029 | ,167 | ,042 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X3.3 | Pearson Correlation | ,464\*\* | ,280\* | 1 | ,232 | ,044 | ,611\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,029 |  | ,072 | ,734 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X3.4 | Pearson Correlation | ,244 | ,179 | ,232 | 1 | ,055 | ,489\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,058 | ,167 | ,072 |  | ,675 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| X3.5 | Pearson Correlation | ,294\* | ,261\* | ,044 | ,055 | 1 | ,606\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,022 | ,042 | ,734 | ,675 |  | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Total\_X3 | Pearson Correlation | ,727\*\* | ,707\*\* | ,611\*\* | ,489\*\* | ,606\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |  |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | |
| \*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | |

**Reliability X3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 61 | 100,0 |
| Excludeda | 0 | ,0 |
| Total | 61 | 100,0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,741 | 6 |

**Lampiran 7. Output Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel**

**Semangat Kerja (Y)**

**Correlations Y**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | | | | | |
|  | | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Total\_Y |
| Y.1 | Pearson Correlation | 1 | ,050 | ,149 | ,120 | ,021 | ,561\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,702 | ,250 | ,357 | ,869 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Y.2 | Pearson Correlation | ,050 | 1 | -,177 | -,127 | ,100 | ,294\* |
| Sig. (2-tailed) | ,702 |  | ,171 | ,328 | ,444 | ,022 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Y.3 | Pearson Correlation | ,149 | -,177 | 1 | ,195 | ,156 | ,646\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,250 | ,171 |  | ,131 | ,230 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Y.4 | Pearson Correlation | ,120 | -,127 | ,195 | 1 | -,065 | ,517\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,357 | ,328 | ,131 |  | ,620 | ,000 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Y.5 | Pearson Correlation | ,021 | ,100 | ,156 | -,065 | 1 | ,353\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,869 | ,444 | ,230 | ,620 |  | ,005 |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Total\_Y | Pearson Correlation | ,561\*\* | ,294\* | ,646\*\* | ,517\*\* | ,353\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,022 | ,000 | ,000 | ,005 |  |
| N | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | |
| \*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | |

**Reliability Y**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 61 | 100,0 |
| Excludeda | 0 | ,0 |
| Total | 61 | 100,0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,644 | 6 |

**Lampiran 8. Output Dasar Perhitungan MSI Variabel Promosi Jabatan (X1)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Data Asli Ordinal** | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **Total** |
| **1** | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| **2** | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| **3** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **4** | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| **5** | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 21 |
| **6** | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 22 |
| **7** | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| **8** | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 |
| **9** | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| **10** | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| **11** | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| **12** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **13** | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| **14** | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| **15** | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| **16** | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| **17** | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| **18** | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| **19** | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **20** | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| **21** | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| **22** | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **23** | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| **24** | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| **25** | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| **26** | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **27** | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| **28** | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| **29** | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| **30** | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **31** | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **32** | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **33** | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **34** | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **35** | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| **36** | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| **37** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **38** | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **39** | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| **40** | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **41** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **42** | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **43** | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| **44** | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| **45** | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **46** | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| **47** | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 19 |
| **48** | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **49** | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **50** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **51** | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| **52** | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| **53** | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **54** | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **55** | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| **56** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **57** | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| **58** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **59** | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| **60** | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| **61** | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 22 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jawaban** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **SUM** |
| **Frekuensi** | 1 | 1 | 14 | 104 | 185 | 305,000 |
| **Proporsi** | 0,003 | 0,003 | 0,046 | 0,341 | 0,607 |  |
| **Pro Kum** | 0,003 | 0,007 | 0,052 | 0,393 | 1,000 |  |
| **z** | 0,497 | 0,493 | 0,448 | 0,107 | 0,000 |  |
| **Zi** | -2,719 | -2,481 | -1,621 | -0,270 |  |  |
| **Densitas** | 0,010 | 0,018 | 0,107 | 0,385 | 0,000 |  |
| **Skala Nilai** | -3,023 | -2,587 | -1,934 | -0,814 | 0,634 | 4,023 |
| **Transformasi** | 1,000 | 1,435 | 2,089 | 3,209 | 4,657 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Data Interval** | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **X1** | **Rata-rata** |
| **1** | 2,09 | 2,09 | 2,09 | 3,21 | 3,21 | 12,69 | 3 |
| **2** | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 18,94 | 4 |
| **3** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 23,28 | 5 |
| **4** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **5** | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 2,09 | 17,82 | 4 |
| **6** | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 2,09 | 19,27 | 4 |
| **7** | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **8** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 2,09 | 17,82 | 4 |
| **9** | 1,00 | 2,09 | 2,09 | 3,21 | 3,21 | 11,60 | 2 |
| **10** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 18,94 | 4 |
| **11** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **12** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 23,28 | 5 |
| **13** | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 17,49 | 3 |
| **14** | 2,09 | 2,09 | 2,09 | 3,21 | 3,21 | 12,69 | 3 |
| **15** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **16** | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 18,94 | 4 |
| **17** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **18** | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 17,49 | 3 |
| **19** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **20** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **21** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **22** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **23** | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 18,94 | 4 |
| **24** | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 18,94 | 4 |
| **25** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 18,94 | 4 |
| **26** | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 18,94 | 4 |
| **27** | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **28** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **29** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 21,84 | 4 |
| **30** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **31** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **32** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **33** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **34** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **35** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 21,84 | 4 |
| **36** | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 18,94 | 4 |
| **37** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 23,28 | 5 |
| **38** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **39** | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **40** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **41** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 23,28 | 5 |
| **42** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **43** | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 20,39 | 4 |
| **44** | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 20,39 | 4 |
| **45** | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 18,94 | 4 |
| **46** | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 18,94 | 4 |
| **47** | 2,09 | 2,09 | 2,09 | 4,66 | 4,66 | 15,58 | 3 |
| **48** | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **49** | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 18,94 | 4 |
| **50** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 23,28 | 5 |
| **51** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 21,84 | 4 |
| **52** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 21,84 | 4 |
| **53** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **54** | 4,66 | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 18,94 | 4 |
| **55** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 3,21 | 21,84 | 4 |
| **56** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 23,28 | 5 |
| **57** | 4,66 | 3,21 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 21,84 | 4 |
| **58** | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 4,66 | 23,28 | 5 |
| **59** | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 17,49 | 3 |
| **60** | 3,21 | 3,21 | 3,21 | 4,66 | 3,21 | 17,49 | 3 |
| **61** | 4,66 | 4,66 | 1,44 | 4,66 | 4,66 | 20,06 | 4 |

**Lampiran 9. Output Dasar Perhitungan MSI Variabel Penilaian Kinerja (X2)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No Responden** | **Data Asli Ordinal** | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **Total** |
| **1** | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| **2** | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 20 |
| **3** | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| **4** | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 18 |
| **5** | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **6** | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| **7** | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| **8** | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| **9** | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| **10** | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 19 |
| **11** | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 21 |
| **12** | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| **13** | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| **14** | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| **15** | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 19 |
| **16** | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| **17** | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| **18** | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 18 |
| **19** | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| **20** | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 20 |
| **21** | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| **22** | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| **23** | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| **24** | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 20 |
| **25** | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| **26** | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 |
| **27** | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| **28** | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **29** | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 20 |
| **30** | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 21 |
| **31** | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 19 |
| **32** | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| **33** | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 22 |
| **34** | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| **35** | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 21 |
| **36** | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 22 |
| **37** | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 |
| **38** | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 22 |
| **39** | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 20 |
| **40** | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| **41** | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| **42** | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 22 |
| **43** | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| **44** | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| **45** | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| **46** | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| **47** | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| **48** | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| **49** | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| **50** | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **51** | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| **52** | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| **53** | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| **54** | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **55** | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 |
| **56** | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 20 |
| **57** | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 22 |
| **58** | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 20 |
| **59** | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| **60** | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 |
| **61** | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 19 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jawaban** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **SUM** |
| **Frekuensi** | 1 | 4 | 64 | 136 | 100 | 305,000 |
| **Proporsi** | 0,003 | 0,013 | 0,210 | 0,446 | 0,328 |  |
| **Pro Kum** | 0,003 | 0,016 | 0,226 | 0,672 | 1,000 |  |
| **Z** | 0,497 | 0,484 | 0,274 | -0,172 | 0,000 |  |
| **Zi** | -2,719 | -2,135 | -0,751 | 0,446 | **** |  |
| **Densitas** | 0,010 | 0,041 | 0,301 | 0,361 | 0,000 |  |
| **Skala nilai** | -3,023 | -2,361 | -1,239 | -0,135 | 1,102 | 4,023 |
| **Transformasi** | 1,000 | 1,662 | 2,784 | 3,887 | 5,124 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No. Responden** | **Data Interval** | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **X2** | **Rata-rata** |
| **1** | 2,78 | 5,12 | 2,78 | 2,78 | 2,78 | 16,26 | 3 |
| **2** | 3,89 | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 2,78 | 19,70 | 4 |
| **3** | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 19,57 | 4 |
| **4** | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 2,78 | 2,78 | 17,36 | 3 |
| **5** | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 21,91 | 4 |
| **6** | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 19,57 | 4 |
| **7** | 3,89 | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 20,81 | 4 |
| **8** | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 20,81 | 4 |
| **9** | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 23,15 | 5 |
| **10** | 2,78 | 2,78 | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 18,47 | 4 |
| **11** | 5,12 | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 20,81 | 4 |
| **12** | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 20,81 | 4 |
| **13** | 3,89 | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 20,67 | 4 |
| **14** | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 21,91 | 4 |
| **15** | 3,89 | 1,66 | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 18,58 | 4 |
| **16** | 5,12 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 20,81 | 4 |
| **17** | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 20,67 | 4 |
| **18** | 3,89 | 2,78 | 5,12 | 3,89 | 1,66 | 17,35 | 3 |
| **19** | 3,89 | 1,66 | 2,78 | 2,78 | 2,78 | 13,90 | 3 |
| **20** | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 5,12 | 1,66 | 19,69 | 4 |
| **21** | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 3,89 | 18,33 | 4 |
| **22** | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 19,57 | 4 |
| **23** | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 19,57 | 4 |
| **24** | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 19,57 | 4 |
| **25** | 3,89 | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 20,81 | 4 |
| **26** | 5,12 | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 3,89 | 20,81 | 4 |
| **27** | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 3,89 | 3,89 | 18,33 | 4 |
| **28** | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 21,91 | 4 |
| **29** | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 19,57 | 4 |
| **30** | 5,12 | 3,89 | 2,78 | 5,12 | 3,89 | 20,81 | 4 |
| **31** | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 2,78 | 5,12 | 18,47 | 4 |
| **32** | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 5,12 | 5,12 | 23,15 | 5 |
| **33** | 3,89 | 5,12 | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 22,04 | 4 |
| **34** | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 2,78 | 17,23 | 3 |
| **35** | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 20,94 | 4 |
| **36** | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 22,04 | 4 |
| **37** | 3,89 | 5,12 | 5,12 | 3,89 | 2,78 | 20,81 | 4 |
| **38** | 5,12 | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 22,04 | 4 |
| **39** | 5,12 | 3,89 | 2,78 | 5,12 | 2,78 | 19,70 | 4 |
| **40** | 3,89 | 5,12 | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 23,15 | 5 |
| **41** | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 5,12 | 3,89 | 22,04 | 4 |
| **42** | 3,89 | 5,12 | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 22,04 | 4 |
| **43** | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 3,89 | 3,89 | 19,57 | 4 |
| **44** | 2,78 | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 3,89 | 18,47 | 4 |
| **45** | 3,89 | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 20,67 | 4 |
| **46** | 3,89 | 5,12 | 2,78 | 3,89 | 5,12 | 20,81 | 4 |
| **47** | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 20,67 | 4 |
| **48** | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 20,81 | 4 |
| **49** | 3,89 | 1,00 | 3,89 | 3,89 | 3,89 | 16,55 | 3 |
| **50** | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 21,91 | 4 |
| **51** | 2,78 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 3,89 | 17,23 | 3 |
| **52** | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 5,12 | 23,15 | 5 |
| **53** | 2,78 | 5,12 | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 20,81 | 4 |
| **54** | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 5,12 | 3,89 | 21,91 | 4 |
| **55** | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 20,81 | 4 |
| **56** | 5,12 | 3,89 | 2,78 | 5,12 | 2,78 | 19,70 | 4 |
| **57** | 5,12 | 5,12 | 3,89 | 2,78 | 5,12 | 22,04 | 4 |
| **58** | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 5,12 | 3,89 | 19,57 | 4 |
| **59** | 2,78 | 3,89 | 2,78 | 3,89 | 3,89 | 17,23 | 3 |
| **60** | 3,89 | 3,89 | 5,12 | 2,78 | 5,12 | 20,81 | 4 |
| **61** | 3,89 | 3,89 | 2,78 | 5,12 | 2,78 | 18,47 | 4 |

**Lampiran 10. Output Dasar Perhitungan MSI Variabel Kompensasi (X3)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No Responden** | **Data Asli Ordinal** | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **Total** |
| **1** | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 19 |
| **2** | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 21 |
| **3** | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 21 |
| **4** | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 21 |
| **5** | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 22 |
| **6** | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| **7** | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 21 |
| **8** | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 18 |
| **9** | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| **10** | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 19 |
| **11** | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| **12** | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 22 |
| **13** | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 19 |
| **14** | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| **15** | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 21 |
| **16** | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 22 |
| **17** | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 22 |
| **18** | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 21 |
| **19** | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| **20** | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 |
| **21** | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 22 |
| **22** | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 22 |
| **23** | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| **24** | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| **25** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **26** | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| **27** | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| **28** | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| **29** | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| **30** | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| **31** | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| **32** | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| **33** | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| **34** | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| **35** | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| **36** | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| **37** | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 22 |
| **38** | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 20 |
| **39** | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 22 |
| **40** | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **41** | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| **42** | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 20 |
| **43** | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| **44** | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| **45** | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| **46** | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| **47** | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| **48** | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| **49** | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| **50** | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| **51** | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| **52** | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| **53** | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| **54** | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| **55** | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 21 |
| **56** | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 21 |
| **57** | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 19 |
| **58** | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 21 |
| **59** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| **60** | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| **61** | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jawaban** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **SUM** |
| **Frekuensi** | 1 | 7 | 33 | 132 | 132 | 305,000 |
| **Proporsi** | 0,003 | 0,023 | 0,108 | 0,433 | 0,433 |  |
| **Pro Kum** | 0,003 | 0,026 | 0,134 | 0,567 | 1,000 |  |
| **Z** | 0,497 | 0,474 | 0,366 | -0,067 | 0,000 |  |
| **Zi** | -2,719 | -1,939 | -1,106 | 0,169 | **** |  |
| **Densitas** | 0,010 | 0,061 | 0,216 | 0,393 | 0,000 |  |
| **Skala nilai** | -3,023 | -2,219 | -1,439 | -0,408 | 0,909 | 4,023 |
| **Transformasi** | 1,000 | 1,804 | 2,584 | 3,614 | 4,931 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No Responden** | **Data Interval** | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **X3** | **Rata-rata** |
| **1** | 3,61 | 2,58 | 3,61 | 2,58 | 4,93 | 17,33 | 3 |
| **2** | 4,93 | 4,93 | 1,80 | 4,93 | 3,61 | 20,21 | 4 |
| **3** | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 2,58 | 4,93 | 19,68 | 4 |
| **4** | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 2,58 | 19,68 | 4 |
| **5** | 4,93 | 4,93 | 2,58 | 3,61 | 4,93 | 20,99 | 4 |
| **6** | 2,58 | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 20,99 | 4 |
| **7** | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 1,80 | 20,21 | 4 |
| **8** | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 1,00 | 16,77 | 3 |
| **9** | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 20,71 | 4 |
| **10** | 4,93 | 3,61 | 1,80 | 3,61 | 3,61 | 17,58 | 4 |
| **11** | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 20,71 | 4 |
| **12** | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 2,58 | 20,99 | 4 |
| **13** | 3,61 | 1,80 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 17,58 | 4 |
| **14** | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 19,39 | 4 |
| **15** | 2,58 | 4,93 | 4,93 | 2,58 | 4,93 | 19,96 | 4 |
| **16** | 4,93 | 4,93 | 2,58 | 3,61 | 4,93 | 20,99 | 4 |
| **17** | 2,58 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 20,99 | 4 |
| **18** | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 1,80 | 20,21 | 4 |
| **19** | 3,61 | 4,93 | 2,58 | 3,61 | 3,61 | 18,36 | 4 |
| **20** | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 2,58 | 19,68 | 4 |
| **21** | 3,61 | 4,93 | 2,58 | 4,93 | 4,93 | 20,99 | 4 |
| **22** | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 2,58 | 4,93 | 20,99 | 4 |
| **23** | 4,93 | 2,58 | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 22,31 | 4 |
| **24** | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 22,02 | 4 |
| **25** | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 24,66 | 5 |
| **26** | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 19,39 | 4 |
| **27** | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 20,71 | 4 |
| **28** | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 19,39 | 4 |
| **29** | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 20,71 | 4 |
| **30** | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 22,02 | 4 |
| **31** | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 2,58 | 2,58 | 16,01 | 3 |
| **32** | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 22,02 | 4 |
| **33** | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 22,02 | 4 |
| **34** | 2,58 | 4,93 | 2,58 | 3,61 | 3,61 | 17,33 | 3 |
| **35** | 3,61 | 3,61 | 2,58 | 4,93 | 4,93 | 19,68 | 4 |
| **36** | 4,93 | 2,58 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 19,68 | 4 |
| **37** | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 2,58 | 20,99 | 4 |
| **38** | 3,61 | 2,58 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 18,36 | 4 |
| **39** | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 2,58 | 4,93 | 20,99 | 4 |
| **40** | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 20,71 | 4 |
| **41** | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 22,02 | 4 |
| **42** | 4,93 | 2,58 | 4,93 | 3,61 | 2,58 | 18,65 | 4 |
| **43** | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 18,07 | 4 |
| **44** | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 22,02 | 4 |
| **45** | 4,93 | 2,58 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 18,36 | 4 |
| **46** | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 20,71 | 4 |
| **47** | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 19,39 | 4 |
| **48** | 4,93 | 2,58 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 19,68 | 4 |
| **49** | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 19,39 | 4 |
| **50** | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 19,39 | 4 |
| **51** | 2,58 | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 19,68 | 4 |
| **52** | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 19,39 | 4 |
| **53** | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 23,34 | 5 |
| **54** | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 4,93 | 22,02 | 4 |
| **55** | 2,58 | 3,61 | 4,93 | 4,93 | 3,61 | 19,68 | 4 |
| **56** | 4,93 | 3,61 | 2,58 | 3,61 | 4,93 | 19,68 | 4 |
| **57** | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 4,93 | 1,80 | 17,58 | 4 |
| **58** | 4,93 | 4,93 | 1,80 | 4,93 | 3,61 | 20,21 | 4 |
| **59** | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 4,93 | 24,66 | 5 |
| **60** | 3,61 | 4,93 | 3,61 | 3,61 | 3,61 | 19,39 | 4 |
| **61** | 3,61 | 4,93 | 2,58 | 3,61 | 4,93 | 19,68 | 4 |

**Lampiran 11. Output Dasar Perhitungan MSI Variabel Semangat Kerja (Y)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No. Responden** | **Data Asli Ordinal** | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **Total** |
| 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 22 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 7 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 21 |
| 8 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 9 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 10 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 11 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 12 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 15 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 16 | 4 | 5 | 3 | 1 | 5 | 18 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 19 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 20 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 21 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| 23 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 25 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 26 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 27 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 22 |
| 28 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 19 |
| 29 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 30 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 31 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 32 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 33 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 35 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 22 |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 37 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 38 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 39 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 40 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 41 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 45 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 46 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 49 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 50 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 51 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 52 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 53 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 54 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 55 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| 57 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 59 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 60 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| **Jawaban** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **SUM** |
| **Frekuensi** | 1,000 | 1,000 | 10,000 | 91,000 | 202,000 | 305,000 |
| **Proporsi** | 0,003 | 0,003 | 0,033 | 0,298 | 0,662 |  |
| **Pro Kum** | 0,003 | 0,007 | 0,039 | 0,338 | 1,000 |  |
| **Z** | 0,497 | 0,493 | 0,461 | 0,162 | 0,000 |  |
| **Zi** | -2,719 | -2,481 | -1,758 | -0,419 | **** |  |
| **Densitas** | 0,010 | 0,018 | 0,085 | 0,365 | 0,000 |  |
| **Skala nilai** | -3,023 | -2,587 | -2,032 | -0,940 | 0,552 | 4,023 |
| **Transformasi** | 1,000 | 1,435 | 1,991 | 3,083 | 4,575 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No Responden** | **Data Interval** | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **Y** | **Rata-rata** |
| 1 | 4,57 | 1,99 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 20,29 | 4 |
| 2 | 1,99 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 18,80 | 4 |
| 3 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 4 | 4,57 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 5 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 6 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 7 | 3,08 | 4,57 | 1,44 | 4,57 | 4,57 | 18,24 | 4 |
| 8 | 4,57 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 9 | 4,57 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 10 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 11 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 12 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 13 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 14 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 22,87 | 5 |
| 15 | 3,08 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 16 | 3,08 | 4,57 | 1,99 | 1,00 | 4,57 | 15,22 | 3 |
| 17 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 18 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 22,87 | 5 |
| 19 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 20 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 21 | 3,08 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 22 | 3,08 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 18,40 | 4 |
| 23 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 3,08 | 18,40 | 4 |
| 24 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 3,08 | 21,38 | 4 |
| 25 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 3,08 | 18,40 | 4 |
| 26 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 27 | 3,08 | 4,57 | 1,99 | 4,57 | 4,57 | 18,80 | 4 |
| 28 | 3,08 | 3,08 | 1,99 | 4,57 | 1,99 | 14,72 | 3 |
| 29 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 30 | 3,08 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 31 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 32 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 33 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 34 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 22,87 | 5 |
| 35 | 1,99 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 18,80 | 4 |
| 36 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 37 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 38 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 39 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 40 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 41 | 1,99 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 18,80 | 4 |
| 42 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 22,87 | 5 |
| 43 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 44 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 22,87 | 5 |
| 45 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 46 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 47 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 48 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 22,87 | 5 |
| 49 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 18,40 | 4 |
| 50 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 18,40 | 4 |
| 51 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 18,40 | 4 |
| 52 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 53 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 54 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 55 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 56 | 3,08 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 18,40 | 4 |
| 57 | 3,08 | 3,08 | 1,99 | 4,57 | 4,57 | 17,31 | 3 |
| 58 | 3,08 | 3,08 | 1,99 | 4,57 | 4,57 | 17,31 | 3 |
| 59 | 4,57 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 21,38 | 4 |
| 60 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |
| 61 | 3,08 | 3,08 | 4,57 | 4,57 | 4,57 | 19,89 | 4 |

**Frequencies**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Statistics** | | | | | |
|  | | Promosi Jabatan | Penilaian Kinerja | Kompensasi | Semangat Kerja |
| N | Valid | 61 | 61 | 61 | 61 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Frequency Table**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Promosi Jabatan** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju | 1 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| Netral | 7 | 11,5 | 11,5 | 13,1 |
| Setuju | 46 | 75,4 | 75,4 | 88,5 |
| Sangat Setuju | 7 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| Total | 61 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Penilaian Kinerja** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Netral | 32 | 52,5 | 52.5 | 52.5 |
| Setuju | 21 | 34,4 | 34.4 | 86,9 |
| Sangat Setuju | 8 | 13,1 | 13.1 | 100.0 |
| Total | 61 | 100.0 | 100.0 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kompensasi** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Netral | 33 | 54.1 | 54.1 | 54.1 |
| Setuju | 25 | 41.0 | 41.0 | 95.1 |
| Sangat Setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 100.0 |
| Total | 61 | 100.0 | 100.0 |  |

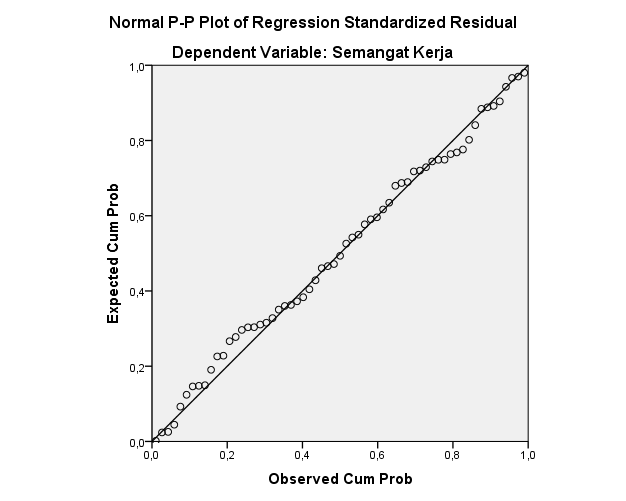
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Semangat Kerja** | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Netral | 4 | 6,6 | 6,6 | 6,6 |
| Setuju | 51 | 83,6 | 83,6 | 90,2 |
| Sangat Setuju | 6 | 9,8 | 9,8 | 100,0 |
| Total | 61 | 100,0 | 100,0 |  |

**Lampiran 12. Output Hasil Uji Asumsi Klasik**

**A. Uji Normalitas**

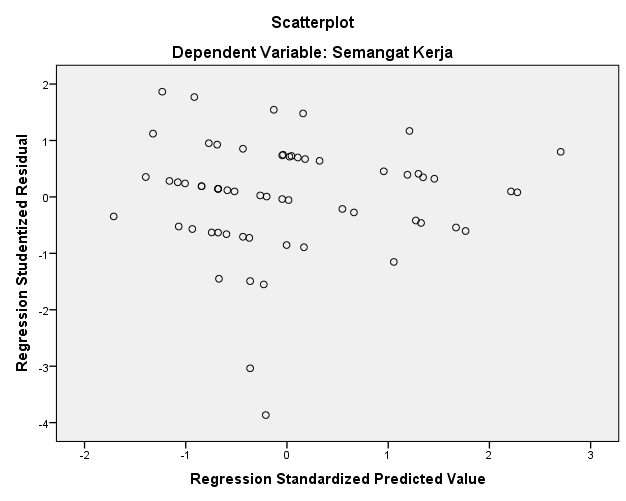
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | Unstandardized Residual |
| N | | 61 |
| Normal Parametersa,b | Mean | ,0000000 |
| Std. Deviation | 1,37525716 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,065 |
| Positive | ,054 |
| Negative | -,065 |
| Test Statistic | | ,065 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,200c,d |
| a. Test distribution is Normal. | | |
| b. Calculated from data. | | |
| c. Lilliefors Significance Correction. | | |
| d. This is a lower bound of the true significance. | | |

**Charts**



**B. Uji Multikolinearitas**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coefficientsa** | | | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| B | Std. Error | Beta | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 30,359 | 3,893 |  | 7,798 | ,000 |  |  |
| Promosi Jabatan | -,117 | ,092 | -,163 | -1,272 | ,209 | ,988 | 1,012 |
| Penilaian Kinerja | -,060 | ,112 | -,068 | -,533 | ,596 | ,992 | 1,008 |
| Kompensasi | -,143 | ,090 | -,203 | -1,580 | ,120 | ,980 | 1,020 |
| a. Dependent Variable: Semangat Kerja | | | | | | | | |

**C. Uji Heteroskedastisitas** **dengan *Scatterplot***

**Lampiran 13. Output Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variables Entered/Removeda** | | | |
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | Kompensasi (X3), Penilaian Kinerja (X2), Promosi Jabatan (X1)b | . | Enter |
| a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y) | | | |
| b. All requested variables entered. | | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model Summary** | | | | |
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,817a | ,667 | ,650 | 1,003 |
| a. Predictors: (Constant), Kompensasi (X3), Penilaian Kinerja (X2), Promosi Jabatan (X1) | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANOVAa** | | | | | | |
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 114,915 | 3 | 38,305 | 38,085 | ,000b |
| Residual | 57,330 | 57 | 1,006 |  |  |
| Total | 172,245 | 60 |  |  |  |
| a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y) | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), Kompensasi (X3), Penilaian Kinerja (X2), Promosi Jabatan (X1) | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coefficientsa** | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | 1,354 | 3,089 |  | ,438 | ,663 |
| Promosi Jabatan (X1) | ,935 | ,090 | ,801 | 10,368 | ,000 |
| Penilaian Kinerja (X2) | -,041 | ,065 | -,049 | -,637 | ,527 |
| Kompensasi (X3) | -,078 | ,068 | -,089 | -1,146 | ,257 |
| a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y) | | | | | | |

**Lampiran 14. Tititk Persentase Distribusi rtabel**

**Tabel r Product Moment Pearson’s Pada Sig.0,05 (Two Tail)**

**(N = 1 – 70)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N | r | N | r |
| 1 | 0.997 | 36 | 0.32 |
| 2 | 0.95 | 37 | 0.316 |
| 3 | 0.878 | 38 | 0.312 |
| 4 | 0.811 | 39 | 0.308 |
| 5 | 0.754 | 40 | 0.304 |
| 6 | 0.707 | 41 | 0.301 |
| 7 | 0.666 | 42 | 0.297 |
| 8 | 0.632 | 43 | 0.294 |
| 9 | 0.602 | 44 | 0.291 |
| 10 | 0.576 | 45 | 0.288 |
| 11 | 0.553 | 46 | 0.285 |
| 12 | 0.532 | 47 | 0.282 |
| 13 | 0.514 | 48 | 0.279 |
| 14 | 0.497 | 49 | 0.276 |
| 15 | 0.482 | 50 | 0.273 |
| 16 | 0.468 | 51 | 0.271 |
| 17 | 0.456 | 52 | 0.268 |
| 18 | 0.444 | 53 | 0.266 |
| 19 | 0.433 | 54 | 0.263 |
| 20 | 0.423 | 55 | 0.261 |
| 21 | 0.413 | 56 | 0.259 |
| 22 | 0.404 | 57 | 0.256 |
| 23 | 0.396 | 58 | 0.254 |
| 24 | 0.388 | 59 | 0.252 |
| 25 | 0.381 | 60 | 0.25 |
| 26 | 0.374 | **61** | **0.248** |
| 27 | 0.367 | 62 | 0.246 |
| 28 | 0.361 | 63 | 0.244 |
| 29 | 0.355 | 64 | 0.242 |
| 30 | 0.349 | 65 | 0.24 |
| 31 | 0.344 | 66 | 0.239 |
| 32 | 0.339 | 67 | 0.237 |
| 33 | 0.334 | 68 | 0.235 |
| 34 | 0.329 | 69 | 0.234 |
| 35 | 0.325 | 70 | 0.232 |

**Lampiran 15. Tititk Persentase Distribusi ttabel**

**Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 30)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pr**  **df** | **0.25** | **0.10** | **0.05** | **0.025** | **0.01** | **0.005** | **0.001** |
| **0.50** | **0.20** | **0.10** | **0.050** | **0.02** | **0.010** | **0.002** |
| 1 | 1.00000 | 3.07768 | 6.31375 | 12.70620 | 31.82052 | 63.65674 | 318.30884 |
| 2 | 0.81650 | 1.88562 | 2.91999 | 4.30265 | 6.96456 | 9.92484 | 22.32712 |
| 3 | 0.76489 | 1.63774 | 2.35336 | 3.18245 | 4.54070 | 5.84091 | 10.21453 |
| 4 | 0.74070 | 1.53321 | 2.13185 | 2.77645 | 3.74695 | 4.60409 | 7.17318 |
| 5 | 0.72669 | 1.47588 | 2.01505 | 2.57058 | 3.36493 | 4.03214 | 5.89343 |
| 6 | 0.71756 | 1.43976 | 1.94318 | 2.44691 | 3.14267 | 3.70743 | 5.20763 |
| 7 | 0.71114 | 1.41492 | 1.89458 | 2.36462 | 2.99795 | 3.49948 | 4.78529 |
| 8 | 0.70639 | 1.39682 | 1.85955 | 2.30600 | 2.89646 | 3.35539 | 4.50079 |
| 9 | 0.70272 | 1.38303 | 1.83311 | 2.26216 | 2.82144 | 3.24984 | 4.29681 |
| 10 | 0.69981 | 1.37218 | 1.81246 | 2.22814 | 2.76377 | 3.16927 | 4.14370 |
| 11 | 0.69745 | 1.36343 | 1.79588 | 2.20099 | 2.71808 | 3.10581 | 4.02470 |
| 12 | 0.69548 | 1.35622 | 1.78229 | 2.17881 | 2.68100 | 3.05454 | 3.92963 |
| 13 | 0.69383 | 1.35017 | 1.77093 | 2.16037 | 2.65031 | 3.01228 | 3.85198 |
| 14 | 0.69242 | 1.34503 | 1.76131 | 2.14479 | 2.62449 | 2.97684 | 3.78739 |
| 15 | 0.69120 | 1.34061 | 1.75305 | 2.13145 | 2.60248 | 2.94671 | 3.73283 |
| 16 | 0.69013 | 1.33676 | 1.74588 | 2.11991 | 2.58349 | 2.92078 | 3.68615 |
| 17 | 0.68920 | 1.33338 | 1.73961 | 2.10982 | 2.56693 | 2.89823 | 3.64577 |
| 18 | 0.68836 | 1.33039 | 1.73406 | 2.10092 | 2.55238 | 2.87844 | 3.61048 |
| 19 | 0.68762 | 1.32773 | 1.72913 | 2.09302 | 2.53948 | 2.86093 | 3.57940 |
| 20 | 0.68695 | 1.32534 | 1.72472 | 2.08596 | 2.52798 | 2.84534 | 3.55181 |
| 21 | 0.68635 | 1.32319 | 1.72074 | 2.07961 | 2.51765 | 2.83136 | 3.52715 |
| 22 | 0.68581 | 1.32124 | 1.71714 | 2.07387 | 2.50832 | 2.81876 | 3.50499 |
| 23 | 0.68531 | 1.31946 | 1.71387 | 2.06866 | 2.49987 | 2.80734 | 3.48496 |
| 24 | 0.68485 | 1.31784 | 1.71088 | 2.06390 | 2.49216 | 2.79694 | 3.46678 |
| 25 | 0.68443 | 1.31635 | 1.70814 | 2.05954 | 2.48511 | 2.78744 | 3.45019 |
| 26 | 0.68404 | 1.31497 | 1.70562 | 2.05553 | 2.47863 | 2.77871 | 3.43500 |
| 27 | 0.68368 | 1.31370 | 1.70329 | 2.05183 | 2.47266 | 2.77068 | 3.42103 |
| 28 | 0.68335 | 1.31253 | 1.70113 | 2.04841 | 2.46714 | 2.76326 | 3.40816 |
| 29 | 0.68304 | 1.31143 | 1.69913 | 2.04523 | 2.46202 | 2.75639 | 3.39624 |
| 30 | 0.68276 | 1.31042 | 1.69726 | 2.04227 | 2.45726 | 2.75000 | 3.38518 |
| 31 | 0.68249 | 1.30946 | 1.69552 | 2.03951 | 2.45282 | 2.74404 | 3.37490 |
| 32 | 0.68223 | 1.30857 | 1.69389 | 2.03693 | 2.44868 | 2.73848 | 3.36531 |
| 33 | 0.68200 | 1.30774 | 1.69236 | 2.03452 | 2.44479 | 2.73328 | 3.35634 |
| Lanjutan ttabel | | | | | | | |
| **Pr**  **df** | 0.25 | 0.10 | 0.05 | 0.025 | 0.01 | 0.005 | 0.001 |
| 0.50 | 0.20 | 0.10 | 0.050 | 0.02 | 0.010 | 0.002 |
| 34 | 0.68177 | 1.30695 | 1.69092 | 2.03224 | 2.44115 | 2.72839 | 3.34793 |
| 35 | 0.68156 | 1.30621 | 1.68957 | 2.03011 | 2.43772 | 2.72381 | 3.34005 |
| 36 | 0.68137 | 1.30551 | 1.68830 | 2.02809 | 2.43449 | 2.71948 | 3.33262 |
| 37 | 0.68118 | 1.30485 | 1.68709 | 2.02619 | 2.43145 | 2.71541 | 3.32563 |
| 38 | 0.68100 | 1.30423 | 1.68595 | 2.02439 | 2.42857 | 2.71156 | 3.31903 |
| 39 | 0.68083 | 1.30364 | 1.68488 | 2.02269 | 2.42584 | 2.70791 | 3.31279 |
| 40 | 0.68067 | 1.30308 | 1.68385 | 2.02108 | 2.42326 | 2.70446 | 3.30688 |
| 41 | 0.68052 | 1.30254 | 1.68288 | 2.01954 | 2.42080 | 2.70118 | 3.30127 |
| 42 | 0.68038 | 1.30204 | 1.68195 | 2.01808 | 2.41847 | 2.69807 | 3.29595 |
| 43 | 0.68024 | 1.30155 | 1.68107 | 2.01669 | 2.41625 | 2.69510 | 3.29089 |
| 44 | 0.68011 | 1.30109 | 1.68023 | 2.01537 | 2.41413 | 2.69228 | 3.28607 |
| 45 | 0.67998 | 1.30065 | 1.67943 | 2.01410 | 2.41212 | 2.68959 | 3.28148 |
| 46 | 0.67986 | 1.30023 | 1.67866 | 2.01290 | 2.41019 | 2.68701 | 3.27710 |
| 47 | 0.67975 | 1.29982 | 1.67793 | 2.01174 | 2.40835 | 2.68456 | 3.27291 |
| 48 | 0.67964 | 1.29944 | 1.67722 | 2.01063 | 2.40658 | 2.68220 | 3.26891 |
| 49 | 0.67953 | 1.29907 | 1.67655 | 2.00958 | 2.40489 | 2.67995 | 3.26508 |
| 50 | 0.67943 | 1.29871 | 1.67591 | 2.00856 | 2.40327 | 2.67779 | 3.26141 |
| 51 | 0.67933 | 1.29837 | 1.67528 | 2.00758 | 2.40172 | 2.67572 | 3.25789 |
| 52 | 0.67924 | 1.29805 | 1.67469 | 2.00665 | 2.40022 | 2.67373 | 3.25451 |
| 53 | 0.67915 | 1.29773 | 1.67412 | 2.00575 | 2.39879 | 2.67182 | 3.25127 |
| 54 | 0.67906 | 1.29743 | 1.67356 | 2.00488 | 2.39741 | 2.66998 | 3.24815 |
| 55 | 0.67898 | 1.29713 | 1.67303 | 2.00404 | 2.39608 | 2.66822 | 3.24515 |
| 56 | 0.67890 | 1.29685 | 1.67252 | 2.00324 | 2.39480 | 2.66651 | 3.24226 |
| **57** | 0.67882 | 1.29658 | 1.67203 | **2.00247** | 2.39357 | 2.66487 | 3.23948 |
| 58 | 0.67874 | 1.29632 | 1.67155 | 2.00172 | 2.39238 | 2.66329 | 3.23680 |
| 59 | 0.67867 | 1.29607 | 1.67109 | 2.00100 | 2.39123 | 2.66176 | 3.23421 |
| 60 | 0.67860 | 1.29582 | 1.67065 | 2.00030 | 2.39012 | 2.66028 | 3.23171 |
| 61 | 0.67853 | 1.29558 | 1.67022 | 1.99962 | 2.38905 | 2.65886 | 3.22930 |
| 62 | 0.67847 | 1.29536 | 1.66980 | 1.99897 | 2.38801 | 2.65748 | 3.22696 |
| 63 | 0.67840 | 1.29513 | 1.66940 | 1.99834 | 2.38701 | 2.65615 | 3.22471 |
| 64 | 0.67834 | 1.29492 | 1.66901 | 1.99773 | 2.38604 | 2.65485 | 3.22253 |
| 65 | 0.67828 | 1.29471 | 1.66864 | 1.99714 | 2.38510 | 2.65360 | 3.22041 |

Df = n – k – 1 (61 – 3 – 1) = df : 57

**Lampiran 16. Titik Persentase Distribusi Ftabel**

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05**

**(df = 1 – 65)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **df untuk**  **penyebut (N2)** | **df untuk pembilang (N1)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | | **6** | | **7** | **8** | | | **9** | **10** | **11** | | **12** | | **13** | | | **14** | **15** |
| 1 | 161 | 199 | 216 | 225 | 230 | | 234 | | 237 | 239 | | | 241 | 242 | 243 | | 244 | | 245 | | | 245 | 246 |
| 2 | 18.51 | 19.00 | 19.16 | 19.25 | 19.30 | | 19.33 | | 19.35 | 19.37 | | | 19.38 | 19.40 | 19.40 | | 19.41 | | 19.42 | | | 19.42 | 19.43 |
| 3 | 10.13 | 9.55 | 9.28 | 9.12 | 9.01 | | 8.94 | | 8.89 | 8.85 | | | 8.81 | 8.79 | 8.76 | | 8.74 | | 8.73 | | | 8.71 | 8.70 |
| 4 | 7.71 | 6.94 | 6.59 | 6.39 | 6.26 | | 6.16 | | 6.09 | 6.04 | | | 6.00 | 5.96 | 5.94 | | 5.91 | | 5.89 | | | 5.87 | 5.86 |
| 5 | 6.61 | 5.79 | 5.41 | 5.19 | 5.05 | | 4.95 | | 4.88 | 4.82 | | | 4.77 | 4.74 | 4.70 | | 4.68 | | 4.66 | | | 4.64 | 4.62 |
| 6 | 5.99 | 5.14 | 4.76 | 4.53 | 4.39 | | 4.28 | | 4.21 | 4.15 | | | 4.10 | 4.06 | 4.03 | | 4.00 | | 3.98 | | | 3.96 | 3.94 |
| 7 | 5.59 | 4.74 | 4.35 | 4.12 | 3.97 | | 3.87 | | 3.79 | 3.73 | | | 3.68 | 3.64 | 3.60 | | 3.57 | | 3.55 | | | 3.53 | 3.51 |
| 8 | 5.32 | 4.46 | 4.07 | 3.84 | 3.69 | | 3.58 | | 3.50 | 3.44 | | | 3.39 | 3.35 | 3.31 | | 3.28 | | 3.26 | | | 3.24 | 3.22 |
| 9 | 5.12 | 4.26 | 3.86 | 3.63 | 3.48 | | 3.37 | | 3.29 | 3.23 | | | 3.18 | 3.14 | 3.10 | | 3.07 | | 3.05 | | | 3.03 | 3.01 |
| 10 | 4.96 | 4.10 | 3.71 | 3.48 | 3.33 | | 3.22 | | 3.14 | 3.07 | | | 3.02 | 2.98 | 2.94 | | 2.91 | | 2.89 | | | 2.86 | 2.85 |
| 11 | 4.84 | 3.98 | 3.59 | 3.36 | 3.20 | | 3.09 | | 3.01 | 2.95 | | | 2.90 | 2.85 | 2.82 | | 2.79 | | 2.76 | | | 2.74 | 2.72 |
| 12 | 4.75 | 3.89 | 3.49 | 3.26 | 3.11 | | 3.00 | | 2.91 | 2.85 | | | 2.80 | 2.75 | 2.72 | | 2.69 | | 2.66 | | | 2.64 | 2.62 |
| 13 | 4.67 | 3.81 | 3.41 | 3.18 | 3.03 | | 2.92 | | 2.83 | 2.77 | | | 2.71 | 2.67 | 2.63 | | 2.60 | | 2.58 | | | 2.55 | 2.53 |
| 14 | 4.60 | 3.74 | 3.34 | 3.11 | 2.96 | | 2.85 | | 2.76 | 2.70 | | | 2.65 | 2.60 | 2.57 | | 2.53 | | 2.51 | | | 2.48 | 2.46 |
| 15 | 4.54 | 3.68 | 3.29 | 3.06 | 2.90 | | 2.79 | | 2.71 | 2.64 | | | 2.59 | 2.54 | 2.51 | | 2.48 | | 2.45 | | | 2.42 | 2.40 |
| 16 | 4.49 | 3.63 | 3.24 | 3.01 | 2.85 | | 2.74 | | 2.66 | 2.59 | | | 2.54 | 2.49 | 2.46 | | 2.42 | | 2.40 | | | 2.37 | 2.35 |
| 17 | 4.45 | 3.59 | 3.20 | 2.96 | 2.81 | | 2.70 | | 2.61 | 2.55 | | | 2.49 | 2.45 | 2.41 | | 2.38 | | 2.35 | | | 2.33 | 2.31 |
| 18 | 4.41 | 3.55 | 3.16 | 2.93 | 2.77 | | 2.66 | | 2.58 | 2.51 | | | 2.46 | 2.41 | 2.37 | | 2.34 | | 2.31 | | | 2.29 | 2.27 |
| 19 | 4.38 | 3.52 | 3.13 | 2.90 | 2.74 | | 2.63 | | 2.54 | 2.48 | | | 2.42 | 2.38 | 2.34 | | 2.31 | | 2.28 | | | 2.26 | 2.23 |
| 20 | 4.35 | 3.49 | 3.10 | 2.87 | 2.71 | | 2.60 | | 2.51 | 2.45 | | | 2.39 | 2.35 | 2.31 | | 2.28 | | 2.25 | | | 2.22 | 2.20 |
| 21 | 4.32 | 3.47 | 3.07 | 2.84 | 2.68 | | 2.57 | | 2.49 | 2.42 | | | 2.37 | 2.32 | 2.28 | | 2.25 | | 2.22 | | | 2.20 | 2.18 |
| 22 | 4.30 | 3.44 | 3.05 | 2.82 | 2.66 | | 2.55 | | 2.46 | 2.40 | | | 2.34 | 2.30 | 2.26 | | 2.23 | | 2.20 | | | 2.17 | 2.15 |
| 23 | 4.28 | 3.42 | 3.03 | 2.80 | 2.64 | | 2.53 | | 2.44 | 2.37 | | | 2.32 | 2.27 | 2.24 | | 2.20 | | 2.18 | | | 2.15 | 2.13 |
| 24 | 4.26 | 3.40 | 3.01 | 2.78 | 2.62 | | 2.51 | | 2.42 | 2.36 | | | 2.30 | 2.25 | 2.22 | | 2.18 | | 2.15 | | | 2.13 | 2.11 |
| 25 | 4.24 | 3.39 | 2.99 | 2.76 | 2.60 | | 2.49 | | 2.40 | 2.34 | | | 2.28 | 2.24 | 2.20 | | 2.16 | | 2.14 | | | 2.11 | 2.09 |
| 26 | 4.23 | 3.37 | 2.98 | 2.74 | 2.59 | | 2.47 | | 2.39 | 2.32 | | | 2.27 | 2.22 | 2.18 | | 2.15 | | 2.12 | | | 2.09 | 2.07 |
| 27 | 4.21 | 3.35 | 2.96 | 2.73 | 2.57 | | 2.46 | | 2.37 | 2.31 | | | 2.25 | 2.20 | 2.17 | | 2.13 | | 2.10 | | | 2.08 | 2.06 |
| 28 | 4.20 | 3.34 | 2.95 | 2.71 | 2.56 | | 2.45 | | 2.36 | 2.29 | | | 2.24 | 2.19 | 2.15 | | 2.12 | | 2.09 | | | 2.06 | 2.04 |
| 29 | 4.18 | 3.33 | 2.93 | 2.70 | 2.55 | | 2.43 | | 2.35 | 2.28 | | | 2.22 | 2.18 | 2.14 | | 2.10 | | 2.08 | | | 2.05 | 2.03 |
| 30 | 4.17 | 3.32 | 2.92 | 2.69 | 2.53 | | 2.42 | | 2.33 | 2.27 | | | 2.21 | 2.16 | 2.13 | | 2.09 | | 2.06 | | | 2.04 | 2.01 |
| 31 | 4.16 | 3.30 | 2.91 | 2.68 | 2.52 | | 2.41 | | 2.32 | 2.25 | | | 2.20 | 2.15 | 2.11 | | 2.08 | | 2.05 | | | 2.03 | 2.00 |
| 32 | 4.15 | 3.29 | 2.90 | 2.67 | 2.51 | | 2.40 | | 2.31 | 2.24 | | | 2.19 | 2.14 | 2.10 | | 2.07 | | 2.04 | | | 2.01 | 1.99 |
| 33 | 4.14 | 3.28 | 2.89 | 2.66 | 2.50 | | 2.39 | | 2.30 | 2.23 | | | 2.18 | 2.13 | 2.09 | | 2.06 | | 2.03 | | | 2.00 | 1.98 |
| 34 | 4.13 | 3.28 | 2.88 | 2.65 | 2.49 | | 2.38 | | 2.29 | 2.23 | | | 2.17 | 2.12 | 2.08 | | 2.05 | | 2.02 | | | 1.99 | 1.97 |
| 35 | 4.12 | 3.27 | 2.87 | 2.64 | 2.49 | | 2.37 | | 2.29 | 2.22 | | | 2.16 | 2.11 | 2.07 | | 2.04 | | 2.01 | | | 1.99 | 1.96 |
| 36 | 4.11 | 3.26 | 2.87 | 2.63 | 2.48 | | 2.36 | | 2.28 | 2.21 | | | 2.15 | 2.11 | 2.07 | | 2.03 | | 2.00 | | | 1.98 | 1.95 |
| Lanjutan ftabel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **df untuk**  **penyebut (N2)** | **df untuk pembilang (N1)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | | **6** | | **7** | **8** | | | **9** | **10** | **11** | | **12** | | **13** | | | **14** | **15** |
| 37 | 4.11 | 3.25 | 2.86 | 2.63 | 2.47 | | 2.36 | | 2.27 | 2.20 | | | 2.14 | 2.10 | 2.06 | | 2.02 | | 2.00 | | | 1.97 | 1.95 |
| 38 | 4.10 | 3.24 | 2.85 | 2.62 | 2.46 | | 2.35 | | 2.26 | 2.19 | | | 2.14 | 2.09 | 2.05 | | 2.02 | | 1.99 | | | 1.96 | 1.94 |
| 39 | 4.09 | 3.24 | 2.85 | 2.61 | 2.46 | | 2.34 | | 2.26 | 2.19 | | | 2.13 | 2.08 | 2.04 | | 2.01 | | 1.98 | | | 1.95 | 1.93 |
| 40 | 4.08 | 3.23 | 2.84 | 2.61 | 2.45 | | 2.34 | | 2.25 | 2.18 | | | 2.12 | 2.08 | 2.04 | | 2.00 | | 1.97 | | | 1.95 | 1.92 |
| 41 | 4.08 | 3.23 | 2.83 | 2.60 | 2.44 | | 2.33 | | 2.24 | 2.17 | | | 2.12 | 2.07 | 2.03 | | 2.00 | | 1.97 | | | 1.94 | 1.92 |
| 42 | 4.07 | 3.22 | 2.83 | 2.59 | 2.44 | | 2.32 | | 2.24 | 2.17 | | | 2.11 | 2.06 | 2.03 | | 1.99 | | 1.96 | | | 1.94 | 1.91 |
| 43 | 4.07 | 3.21 | 2.82 | 2.59 | 2.43 | | 2.32 | | 2.23 | 2.16 | | | 2.11 | 2.06 | 2.02 | | 1.99 | | 1.96 | | | 1.93 | 1.91 |
| 44 | 4.06 | 3.21 | 2.82 | 2.58 | 2.43 | | 2.31 | | 2.23 | 2.16 | | | 2.10 | 2.05 | 2.01 | | 1.98 | | 1.95 | | | 1.92 | 1.90 |
| 45 | 4.06 | 3.20 | 2.81 | 2.58 | 2.42 | | 2.31 | | 2.22 | 2.15 | | | 2.10 | 2.05 | 2.01 | | 1.97 | | 1.94 | | | 1.92 | 1.89 |
| 46 | 4.05 | 3.20 | 2.81 | 2.57 | | 2.42 | 2.30 | 2.22 | | | 2.15 | 2.09 | | 2.04 | | 2.00 | | 1.97 | | 1.94 | 1.91 | | 1.89 |
| 47 | 4.05 | 3.20 | 2.80 | 2.57 | | 2.41 | 2.30 | 2.21 | | | 2.14 | 2.09 | | 2.04 | | 2.00 | | 1.96 | | 1.93 | 1.91 | | 1.88 |
| 48 | 4.04 | 3.19 | 2.80 | 2.57 | | 2.41 | 2.29 | 2.21 | | | 2.14 | 2.08 | | 2.03 | | 1.99 | | 1.96 | | 1.93 | 1.90 | | 1.88 |
| 49 | 4.04 | 3.19 | 2.79 | 2.56 | | 2.40 | 2.29 | 2.20 | | | 2.13 | 2.08 | | 2.03 | | 1.99 | | 1.96 | | 1.93 | 1.90 | | 1.88 |
| 50 | 4.03 | 3.18 | 2.79 | 2.56 | | 2.40 | 2.29 | 2.20 | | | 2.13 | 2.07 | | 2.03 | | 1.99 | | 1.95 | | 1.92 | 1.89 | | 1.87 |
| 51 | 4.03 | 3.18 | 2.79 | 2.55 | | 2.40 | 2.28 | 2.20 | | | 2.13 | 2.07 | | 2.02 | | 1.98 | | 1.95 | | 1.92 | 1.89 | | 1.87 |
| 52 | 4.03 | 3.18 | 2.78 | 2.55 | | 2.39 | 2.28 | 2.19 | | | 2.12 | 2.07 | | 2.02 | | 1.98 | | 1.94 | | 1.91 | 1.89 | | 1.86 |
| 53 | 4.02 | 3.17 | 2.78 | 2.55 | | 2.39 | 2.28 | 2.19 | | | 2.12 | 2.06 | | 2.01 | | 1.97 | | 1.94 | | 1.91 | 1.88 | | 1.86 |
| 54 | 4.02 | 3.17 | 2.78 | 2.54 | | 2.39 | 2.27 | 2.18 | | | 2.12 | 2.06 | | 2.01 | | 1.97 | | 1.94 | | 1.91 | 1.88 | | 1.86 |
| 55 | 4.02 | 3.16 | 2.77 | 2.54 | | 2.38 | 2.27 | 2.18 | | | 2.11 | 2.06 | | 2.01 | | 1.97 | | 1.93 | | 1.90 | 1.88 | | 1.85 |
| 56 | 4.01 | 3.16 | 2.77 | 2.54 | | 2.38 | 2.27 | 2.18 | | | 2.11 | 2.05 | | 2.00 | | 1.96 | | 1.93 | | 1.90 | 1.87 | | 1.85 |
| 57 | 4.01 | 3.16 | 2.77 | 2.53 | | 2.38 | 2.26 | 2.18 | | | 2.11 | 2.05 | | 2.00 | | 1.96 | | 1.93 | | 1.90 | 1.87 | | 1.85 |
| **58** | 4.01 | 3.16 | **2.76** | 2.53 | | 2.37 | 2.26 | 2.17 | | | 2.10 | 2.05 | | 2.00 | | 1.96 | | 1.92 | | 1.89 | 1.87 | | 1.84 |
| 59 | 4.00 | 3.15 | 2.76 | 2.53 | | 2.37 | 2.26 | 2.17 | | | 2.10 | 2.04 | | 2.00 | | 1.96 | | 1.92 | | 1.89 | 1.86 | | 1.84 |
| 60 | 4.00 | 3.15 | 2.76 | 2.53 | | 2.37 | 2.25 | 2.17 | | | 2.10 | 2.04 | | 1.99 | | 1.95 | | 1.92 | | 1.89 | 1.86 | | 1.84 |
| 61 | 4.00 | 3.15 | 2.76 | 2.52 | | 2.37 | 2.25 | 2.16 | | | 2.09 | 2.04 | | 1.99 | | 1.95 | | 1.91 | | 1.88 | 1.86 | | 1.83 |
| 62 | 4.00 | 3.15 | 2.75 | 2.52 | | 2.36 | 2.25 | 2.16 | | | 2.09 | 2.03 | | 1.99 | | 1.95 | | 1.91 | | 1.88 | 1.85 | | 1.83 |
| 63 | 3.99 | 3.14 | 2.75 | 2.52 | | 2.36 | 2.25 | 2.16 | | | 2.09 | 2.03 | | 1.98 | | 1.94 | | 1.91 | | 1.88 | 1.85 | | 1.83 |
| 64 | 3.99 | 3.14 | 2.75 | 2.52 | | 2.36 | 2.24 | 2.16 | | | 2.09 | 2.03 | | 1.98 | | 1.94 | | 1.91 | | 1.88 | 1.85 | | 1.83 |
| 65 | 3.99 | 3.14 | 2.75 | 2.51 | | 2.36 | 2.24 | 2.15 | | | 2.08 | 2.03 | | 1.98 | | 1.94 | | 1.90 | | 1.87 | 1.85 | | 1.82 |

df = n – k (61 – 3) = df : 58