

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab lima ini penulis akan menyimpulkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya penulis membuat implikasi bagi pihak manajemen dan merumuskan saran. Pada bagian terakhir penelitian ini, penulis memaparkan keterbatasan penelitian.

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab empat, penulis mengambil kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening:
  - a. Pengembangan karier mampu memprediksi perubahan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karier memiliki pengaruh sebesar 19,8% terhadap kepuasan kerja.
  - b. Pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
  - c. Pengembangan karier dan kepuasan kerja mampu memprediksi perubahan kinerja pegawai. Pengembangan karier dan kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 77,9% terhadap kinerja pegawai.
  - d. Pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- e. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- f. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening dari hubungan antara pengembangan karier dengan kinerja pegawai.
- 2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening:
  - a. Motivasi kerja mampu memprediksi perubahan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 35,4% terhadap kepuasan kerja.
  - b. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
  - c. Motivasi kerja dan kepuasan kerja mampu memprediksi perubahan kinerja pegawai. Pengembangan karier dan kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 75,8% terhadap kinerja pegawai.
  - d. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
  - e. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
  - f. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening dari hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Pada penelitian ini penulis memiliki keterbatasan. Keterbatasan tersebut tentunya memberikan dampak pada tidak sempurnanya hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Keterbatasan tersebut antara lain adalah jumlah variabel yang digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan yang terbatas pada variabel pengembangan karier, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Masih ada banyak variabel lain yang sekiranya mampu memberikan kontribusi pada kinerja karyawan seperti variabel komitmen organisasi, keterlibatan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan lain sebagainya. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menyarankan pada penelitian sejenis di masa yang akan datang untuk menambahkan variabel penelitian yang sekiranya relevan mampu memprediksi kinerja karyawan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar hasil penelitian menjadi lebih kompleks dan akurat.

## **5.3. Implikasi Manajerial**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Maju-mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas SDM, dan puas atau tidaknya untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri yang ada dalam organisasi tersebut. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, ada banyak faktor yang dapat diperhatikan dan diterapkan dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah menciptakan karyawan yang puas dalam bekerja (kepuasan kerja), memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier (pengembangan karier) dan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja (motivasi kerja).

Penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana pengaruh pengembangan karier dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai. Hasil penelitian memberikan bukti yang nyata bahwa pengembangan karier, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan semakin tinggi saat pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajerial untuk memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebagai stimulus untuk meningkatkan pengaruh pengembangan karier dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **5.4. Saran**

Hasil penelitian diketahui bahwa, kepuasan kerja merupakan variabel intervening atau mediasi hubungan kausal antara pengembangan karier dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh pengembangan karier dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai akan semakin kuat saat karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut, penulis merumuskan saran antara sebagai berikut:

1. Pihak manajemen *Ministério da Educação de Direcção Nacional do Ensino Superior e Universitario* (ME-DNESU) di Timor Leste harus mampu meningkatkan tingkat kualitas kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai dapat diukur melalui besarnya gaji yang diterima, tunjangan hari raya, pendidikan dan kesehatan, hubungan dengan rekan kerja maupun pimpinan, fasilitas pendukung yang disediakan bagi pegawai dan lain

sebagainya. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen *Ministério da Educação de Direcção Nacional do Ensino Superior e Universitario* (ME-DNESU) Timor Leste untuk dapat menyesuaikan diri dalam memberikan gaji, tunjangan maupun fasilitas kerja bagi pegawai. Besaran atau jenis gaji, tunjangan dan fasilitas harus disesuaikan dengan beban kerja, tanggungjawab, risiko kerja dan jabatan masing-masing pegawai.

2. Dalam bekerja, seorang pegawai memiliki keinginan untuk dapat mengembangkan diri. Pengembangan diri tersebut salah satunya berbentuk pengembangan karier dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen *Ministério da Educação de Direcção Nacional do Ensino Superior e Universitario* (ME-DNESU) di Timor Leste untuk memberikan kesempatan yang sama besarnya bagi setiap pegawai yang memiliki potensi untuk mengembangkan diri dan mengembangkan kariernya dalam organisasi. Pihak manajemen dapat memberikan dukungan dalam bentuk pemberian pendidikan maupun pelatihan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan maupun tanggungjawab masing-masing pegawai.
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan tingkat kepuasan dan kinerja yang tinggi pula. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen *Ministério da Educação de Direcção Nacional do Ensino Superior e Universitario* (ME-DNESU) di Timor Leste untuk mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam bekerja. Cara yang dapat dilakukan antara lain adalah dengan

memberikan stimulus penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dalam bentuk kenaikan gaji maupun jabatan, memberikan arti penting hasil pekerjaan yang dilakukan bagi orang lain, memperbaiki fasilitas kerja pegawai, dan meningkatkan kuantitas maupun kualitas tunjangan yang diberikan kepada pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alex Nitisoemito. Drs “*Manajmen Personalia Ghalia, Indonesia*, UGM, Yogyakarta, th 1982
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Strategik keunggulan kompetitif*, BPFE, Yogyakarta
- Arikunto Suharsimi, 1998. “*Manajemen penelitian*” Jakarta, PPLPTK, Dikti, Depdikbub, Jakarta.
- Angelana Blog, 2006. *Artikel pengembangan karier dan motivasi kerja karyawan*. : <http://www.angelfire.co>
- As`ad, M (2002), *Pisikologi Industri ( Seri Ilmu Sumber Daya Manusia)*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Aswan, 2011, *Manajemen Sumber Daya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi*, Edisi Pertama, Graha Ilmu.
- Azwar,S, 1997, *Rliabilitas dan Valilitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita Bandung.
- Bernardin, H. John & Joyce, E. A Russel, (1993). *Human Resource management : an experiential approachs*. Singapore : MC. Graw Hill Internasional.
- Cooper Donal R dan Emory William C, 1995. “*Metode penelitian bisnis*. Jilid I Erlangga. Jakarta
- Donely, Ivan Cevhic, Gibson 1989, (*Organisasi Prilaku struktur, proses*) jilid 2, Jakarta PT. Bina Rupa Aksara
- Fillipo, Edwin B 1987, *Manajemen Personalia* (Terjemahan Moh Masud) Edisi ke IV Erlangga, Jakarta
- Fred r. david 2005 ,*Manajemen Strategi*, Edidsi 10 Jakarta Salemba 4
- Ghozali, Iman, 2005, *Aplikasi Multivariate*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imana, 2009, *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS* penerbitan Universitas Diponegoro
- Gibson, James. L. 2004. *Organisasi dan Manajemen*. Ed. Bahasa Indonesia, Jakarta: Erlangga.

- Hany, T. Handoko 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta BPFE
- Hardiningsih, dan Sumardi, 2002. “*Hubungan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja di perusahaan tenun setagen ibu Wasil*” *Jurnal ekonomi manajemen dan akuntansi*. No 8 Th. 5 Agustus 1998
- Hariandja, M.T.E, 2007, *manajemen sumber daya manusia; Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan, produktivitas pegawai Jakarta*: Peberbitan PT.Grasindo
- Harry Indra, 2001. “*Pengembangan karier dan motivasi kerja sehingga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja*” [“http://www.suaramerdeka.com](http://www.suaramerdeka.com)
- Hasibuan, Melayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Edisi Revisi Cetakan Keenam, Bumi Aksara, Jakarta
- Kondalkar, V.G., 2007, *Organisasi Behavior*, New Age Internasional (P) Ltd., New Delhi.
- Kreitner, R. Dan Kinicki, A., 2004 *Organization Behavior*, Sixth Editio, Mcgraw-Hill Companies. Inc., New York.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset
- Marhis dan Jackson, 2002. *Pengembangan karier dan motivasi kerja sehingga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja* [“http://www.suaramerdeka.com](http://www.suaramerdeka.com)
- Martoyo, Susilo 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Yogyakarta BPFF
- Munandar, 2001. [“http://id.wikipedia.org/wiki/kepuasan kerja](http://id.wikipedia.org/wiki/kepuasan_kerja)
- Meyer ,J.P., & Allen, N.J. , & Smith, C.A. (1993 : 78,) *Commitment to organizations and Occupation: Extension and test of a three-component conceptualization*. *Jurnal of Applied Pyschology*.
- Moh As’ad. 2003. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Libery.
- Nawawi, Hadari. 2003, *Managemen Strategik organisasi non profit bidang pemerintahan*, Gaja Mada Universitas Press, Yogyakarta.



- Ngadimin dan M. Wahyudin, 2007, *Rekrutmen, Dekruitmen, Pengembangan Karir dan Kompensasi Perannya Terhadap Motivasi Kerja*, Juornal Management.
- Ridwan, dan Engkos A. Kuncoro, 2010, *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis Jalur, Spss 17.0*
- Rivai Harif Amali, 2001. "Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar" *Jurnal bisnis dan akuntansi*. Vol 3, No.1 April 2001.
- Robbin, Stephen ,P Judge , Thimoty,A *Prilaku Organisasi* Edisi 12 Jakarta Salemba 4.
- Said, Moch Dachirin, 2008 *Analisis Pegawai Pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan*, Tesis S-2, Universitas Diponogoro.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Sekaran, Uma, 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4*, Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, 1995 *Sumber Daya Manusia*.
- Soeprihanto, John. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta : BPFE UGM. 93
- Sugiyono (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyarta, 2005, *Tesis pengaruh sumber kekuasaan dan metode mempengaruhi terhadap kepuasan kerja, program Magister manajemen UNS Surakarta*. Diakses [www.etd.eprints.ums.ac.id.pdf](http://www.etd.eprints.ums.ac.id.pdf)
- Undang-undang kepegawaian no. 8/2004, 16 Juni
- Undang-undang dasar Republik Demokrasi Timor- Leste, 22 Maret 2000

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex Nitisoemito. Drs “*Manajmen Personalia Ghalia, Indonesia*, UGM, Yogyakarta, th 1982
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Strategik keunggulan kompetitif*, BPFE, Yogyakarta
- Arikunto Suharsimi, 1998. “*Manajemen penelitian*” Jakarta, PPLPTK, Dikti, Depdikbub, Jakarta.
- Angelana Blog, 2006. *Artikel pengembangan karier dan motivasi kerja karyawan*. : <http://www.angelfire.co>
- As`ad, M (2002), *Psikologi Industri ( Seri Ilmu Sumber Daya Manusia)*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Aswan, 2011, *Manajemen Sumber Daya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi*, Edisi Pertama, Graha Ilmu.
- Azwar,S, 1997, *Rliabilitas dan Valilitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita Bandung.
- Bernardin, H. John & Joyce, E. A Russel, (1993). *Human Resource management : an experiential approachs*. Singapore : MC. Graw Hill Internasional.
- Cooper Donal R dan Emory William C, 1995. “*Metode penelitian bisnis*. Jilid I Erlangga. Jakarta
- Donely, Ivan Cevhic, Gibson 1989, (*Organisasi Prilaku struktur, proses*) jilid 2, Jakarta PT. Bina Rupa Aksara
- Fillipo, Edwin B 1987, *Manajemen Personalia* (Terjemahan Moh Masud) Edisi ke IV Erlangga, Jakarta
- Fred r. david 2005 ,*Manajemen Strategi*, Edidsi 10 Jakarta Salemba 4
- Ghozali, Iman, 2005, *Aplikasi Multivariate*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imana, 2009, *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS* penerbitan Universitas Diponegoro

- Gibson, James. L. 2004. *Organisasi dan Manajemen*. Ed. Bahasa Indonesia, Jakarta: Erlangga.
- Hany, T. Handoko 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta BPFE
- Hardiningsih, dan Sumardi, 2002. “Hubungan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja di perusahaan tenun setagen ibu Wasil” *Jurnal ekonomi manajemen dan akuntansi*. No 8 Th. 5 Agustus 1998
- Hariandja, M.T.E, 2007, *manajemen sumber daya manusia; Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan, produktivitas pegawai Jakarta: Peberbitan PT.Grasindo*
- Harry Indra, 2001. “Pengembangan karier dan motivasi kerja sehingga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja” <http://www.suaramerdeka.com>
- Hasibuan, Melayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Edisi Revisi Cetakan Keenam, Bumi Aksara, Jakarta
- Kondalkar, V.G., 2007, *Organisasi Behavior*, New Age Internasional (P) Ltd., New Delhi.
- Kreitner, R. Dan Kinicki, A., 2004 *Organization Behavior*, Sixth Editio, McGraw-Hill Companies. Inc., New York.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset
- Marhis dan Jackson, 2002. *Pengembangan karier dan motivasi kerja sehingga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja* <http://www.suaramerdeka.com>
- Martoyo, Susilo 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Yogyakarta BPFF
- Munandar, 2001. [http://id.wikipedia.org/wiki/kepuasan\\_kerja](http://id.wikipedia.org/wiki/kepuasan_kerja)
- Meyer ,J.P., & Allen, N.J. , & Smith, C.A. (1993 : 78,) *Commitment to organizations and Occupation: Extension and test of a three-component conceptualization*. *Jurnal of Applied Pyschology*.
- Moh As’ad. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Libery.

- Nawawi, Hadari. 2003, *Managemen Strategik organisasi non profit bidang pemerintahan*, Gaja Mada Universitas Press, Yogyakarta.
- Ngadimin dan M. Wahyudin, 2007, *Rekrutmen, Dekruitmen, Pengembangan Karir dan Kompensasi Perannya Terhadap Motivasi Kerja*, Juornal Management.
- Ridwan, dan Engkos A. Kuncoro, 2010, *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis Jalur, Spss 17.0*
- Rivai Harif Amali, 2001. "Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar" *Jurnal bisnis dan akuntansi*. Vol 3, No.1 April 2001.
- Robbin, Stephen ,P Judge , Thimoty, A Prilaku Organisasi Edisi 12 Jakarta Salemba 4.
- Said, Moch Dachirin, 2008 *Analisis Pegawai Pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan*, Tesis S-2, Universitas Diponogoro.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Sekaran, Uma, 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4*, Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, 1995 *Sumber Daya Manusia*.
- Soeprihanto, John. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta : BPFE UGM. 93
- Sugiyono (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyarta, 2005, *Tesis pengaruh sumber kekuasaan dan metode mempengaruhi terhadap kepuasan kerja, program Magister manajemen UNS Surakarta*. Diakses [www.etd.eprints.ums.ac.id/pdf](http://www.etd.eprints.ums.ac.id/pdf)
- Undang-undang kepegawaian no. 8/2004, 16 Juni
- Undang-undang dasar Republik Demokrasi Timor- Leste, 22 Maret 2000

Yogyakarta, 24 Januari 2014

Hal : Permohonan menjadi responden penelitian

Kepada

Yth. Bpk/Ibu responden

Di-

Tempat

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Celeste Maria Martins

No. Mahasiswa : 125001752

Program Studi : Magister Manajemen

Universitas : Atma Jaya Yogyakarta (UAJY)

Alamat : Jln.Tamban Bayan VI No. 11C Babarsari, Yogyakarta

Sedang melakukan penelitian tentang " **Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening dan dampaknya pada Kinerja Pegawai Negeri di ( *Direcção Nacional do Ensino Superior e Universitario de Ministério da Educação* ) di Timor-Leste** "

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, saya mohon kesedian Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner terlampir dengan jawaban yang tepat dan sejujurnya sesuai dengan bahan penelitian tesis ini. Kuesioner tersebut tidak akan dipublikasikan secara umum.

Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

### Demografi Responden

Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda (  $\checkmark$  ) pada kotak jawaban ☐ sesuai dengan identitas anda

Jenis kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Umur : ☐ 20 - 30<sup>th</sup> ☐ 31 - 39<sup>th</sup> ☐ > 40<sup>th</sup>

Tingkat Pendidikan : ☐ SMA ☐ Diploma ☐ S1 ☐ S2

Masa Kerja : ☐ 1 - 5<sup>th</sup> ☐ 6 - 10<sup>th</sup> ☐ > 10<sup>th</sup>

Status perkawinan : ☐ Menikah ☐ Belum Menikah

Golongan atau *Level* : .....

Di bawah ini terdapat lima pertanyaan dengan kemungkinan jawaban: Sangat Setuju, Setuju, Ragu-Ragu, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Jawaban menggunakan Skala Likert 1-5. Jawaban untuk masing-masing pertanyaan di tempatkan pada kolom angka sesuai dengan angka yang dipilih.

| Kategori | Sangat Setuju | Setuju | Ragu-Ragu | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju |
|----------|---------------|--------|-----------|--------------|---------------------|
| Simbol   | SS            | S      | R         | TS           | STS                 |
| Skor     | 5             | 4      | 3         | 2            | 1                   |

| No | Pertanyaan Pengembangan Karier                                                                                                                          | STS | TS | R | S | SS |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| 1. | Dengan adanya pengetahuan dan kemampuan, dapat meningkatkan karier Bapak /Ibu.                                                                          |     |    |   |   |    |
| 2. | Sebagai seorang pemimpin, perlu memberikan kesempatan kepada bawahan dalam mengikuti program pelatihan pengembangan karier.                             |     |    |   |   |    |
| 3. | Ditinjau dari aspek ketrampilan, maka tujuan pelatihan yang pernah diikuti oleh Bapak/Ibu dapat meningkatkan volume pekerjaan dalam menjejarkan target. |     |    |   |   |    |
| 4. | Sebagai pemimpin, bersedia memberikan motivasi kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam bekerja.                                       |     |    |   |   |    |
| 5. | Setujukah Bapak/Ibu dengan adanya promosi peningkatan karier atau pangkat pegawai ?                                                                     |     |    |   |   |    |
| 6. | Keinginan untuk memiliki posisi atau jabatan yang lebih baik dibandingkan dengan posisi yang dimiliki saat ini                                          |     |    |   |   |    |

| No  | Pertanyaan Motivasi Kerja                                                                                                 | STS | TS | R | S | SS |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| 7.  | Setujukah bahwa dengan adanya dorongan dari pimpinan untuk mencapai prestasi dapat memotivasi Bapak/Ibu?                  |     |    |   |   |    |
| 8.  | Setujukah dengan adanya kesadaran terhadap pekerjaan dapat memotivasi Bapak/Ibu?                                          |     |    |   |   |    |
| 9.  | Seorang pimpinan memberikan kesempatan pada Bapak/ibu untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju. |     |    |   |   |    |
| 10. | Setujukah bahwa hubungan yang baik dengan atasan dan teman kerja dapat memotivasi Bapak/Ibu?                              |     |    |   |   |    |
| 11. | Setujukah Bapak/Ibu bahwa lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kondisi kerja yang aman dan menyenangkan ?         |     |    |   |   |    |
| 12. | Dengan adanya pemberian penghargaan dari Pimpinan dapat meningkatkan prestasi kerja Bapak/Ibu.                            |     |    |   |   |    |
| 13. | Setujukah bahwa kesesuaian gaji dengan beban kerja dapat memotivasi Bapak/Ibu?                                            |     |    |   |   |    |
| 14. | Setujukah bahwa dengan adanya jaminan kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja dapat memotivasi Bapak/Ibu?               |     |    |   |   |    |

| No  | Pertanyaan Kepuasan Kerja                                                                                                                          | STS | TS | R | S | SS |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| 15. | Setujukah bahwa gaji yang diterima setiap bulan dapat mencukupi kebutuhan hidup Bapak/Ibu?                                                         |     |    |   |   |    |
| 16. | Dengan adanya fasilitas kerja yang tersedia dapat memberikan kemudahan para Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan?                               |     |    |   |   |    |
| 27. | Rekan kerja selalu siap memberikan bantuan jika Bapak/Ibu sedang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan?                                    |     |    |   |   |    |
| 18. | Setujukah bahwa interaksi yang bagus dengan pimpinan dapat memberikan gambaran kerja yang baik para Bapak/Ibu?                                     |     |    |   |   |    |
| 19. | Di lingkungan Bapak/Ibu, kreatifitas dan inovasi dalam melaksanakan pekerjaan memperoleh penghargaan yang tinggi dari rekan kerja maupun pimpinan? |     |    |   |   |    |



| No  | Pertanyaan Kinerja Pegawai                                                                               | STS | TS | R | S | SS |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---|---|----|
| 20. | Kuantitas kerja staf selama ini telah melebihi rata-rata staf lain?                                      |     |    |   |   |    |
| 21. | Dalam melaksanakan pekerjaan staf selalu memenuhi standar kualitas yang diberikan?                       |     |    |   |   |    |
| 22. | Konsisten menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh pimpinan?              |     |    |   |   |    |
| 23. | Staf mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tidak melewati waktu yang telah ditentukan?                    |     |    |   |   |    |
| 24. | Kepercayaan, tanggung jawab dan wewenang yang diberikan pimpinan kepada staf dapat meningkatkan kinerja? |     |    |   |   |    |
| 25. | Staf menggunakan kreatifitas dan inisiatif dalam menjalankan pekerjaan?                                  |     |    |   |   |    |
| 26. | Selalu mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh pimpinan yang berwenang dengan sebaik-baiknya?    |     |    |   |   |    |
| 27. | Pimpinan selalu memberikan pujian atau penghargaan atas prestasi kerja yang staf raih?                   |     |    |   |   |    |

Yogyakarta, 24 Januari 2014

Celeste Maria Martins

## Case Summaries

|    | Jenis kelamin | Usia | Tingkat pendidikan | Masa kerja | Status perkawinan | Golongan | PK.1 | PK.2 | PK.3 |
|----|---------------|------|--------------------|------------|-------------------|----------|------|------|------|
| 1  | 1             | 2    | 3                  | 1          | 1                 | 3        | 3    | 4    | 4    |
| 2  | 2             | 2    | 4                  | 2          | 1                 | 4        | 5    | 3    | 1    |
| 3  | 1             | 3    | 4                  | 2          | 1                 | 6        | 3    | 4    | 5    |
| 4  | 1             | 3    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 4    | 4    | 4    |
| 5  | 2             | 1    | 3                  | 1          | 2                 | 3        | 3    | 3    | 3    |
| 6  | 1             | 2    | 4                  | 1          | 1                 | 4        | 5    | 5    | 4    |
| 7  | 1             | 1    | 3                  | 1          | 2                 | 3        | 5    | 4    | 4    |
| 8  | 2             | 3    | 3                  | 2          | 1                 | 6        | 2    | 5    | 2    |
| 9  | 2             | 2    | 3                  | 1          | 1                 | 4        | 2    | 2    | 2    |
| 10 | 1             | 3    | 4                  | 2          | 1                 | 6        | 4    | 3    | 3    |
| 11 | 1             | 3    | 3                  | 2          | 1                 | 6        | 3    | 3    | 4    |
| 12 | 2             | 1    | 2                  | 1          | 2                 | 3        | 2    | 3    | 2    |
| 13 | 1             | 2    | 3                  | 1          | 1                 | 5        | 3    | 2    | 3    |
| 14 | 1             | 1    | 3                  | 1          | 2                 | 3        | 5    | 5    | 3    |
| 15 | 2             | 3    | 4                  | 2          | 1                 | 5        | 4    | 4    | 5    |
| 16 | 1             | 2    | 3                  | 2          | 2                 | 5        | 2    | 2    | 2    |
| 17 | 1             | 3    | 3                  | 2          | 1                 | 6        | 3    | 3    | 4    |
| 18 | 2             | 2    | 3                  | 1          | 1                 | 5        | 2    | 4    | 5    |
| 19 | 2             | 2    | 3                  | 1          | 2                 | 5        | 4    | 1    | 3    |
| 20 | 1             | 1    | 1                  | 1          | 2                 | 3        | 3    | 4    | 5    |
| 21 | 1             | 2    | 3                  | 1          | 1                 | 5        | 5    | 5    | 4    |
| 22 | 1             | 3    | 4                  | 2          | 1                 | 6        | 3    | 3    | 3    |
| 23 | 1             | 3    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 4    | 4    | 4    |
| 24 | 2             | 1    | 3                  | 1          | 2                 | 3        | 2    | 2    | 2    |
| 25 | 2             | 2    | 4                  | 1          | 1                 | 6        | 4    | 4    | 4    |
| 26 | 2             | 2    | 3                  | 1          | 1                 | 5        | 4    | 4    | 4    |
| 27 | 1             | 3    | 1                  | 2          | 1                 | 5        | 3    | 4    | 4    |
| 28 | 1             | 2    | 3                  | 1          | 1                 | 5        | 4    | 2    | 1    |
| 29 | 1             | 1    | 1                  | 1          | 2                 | 3        | 2    | 2    | 2    |
| 30 | 1             | 2    | 3                  | 1          | 1                 | 5        | 3    | 3    | 4    |
| 31 | 2             | 1    | 3                  | 1          | 1                 | 3        | 5    | 4    | 5    |
| 32 | 1             | 2    | 1                  | 1          | 1                 | 5        | 5    | 5    | 5    |
| 33 | 1             | 2    | 4                  | 1          | 1                 | 5        | 4    | 4    | 4    |
| 34 | 2             | 2    | 2                  | 1          | 1                 | 5        | 3    | 3    | 3    |
| 35 | 1             | 2    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 2    | 3    | 3    |
| 36 | 1             | 1    | 4                  | 1          | 2                 | 4        | 3    | 3    | 3    |
| 37 | 2             | 2    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 3    | 3    | 3    |
| 38 | 2             | 2    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 5    | 3    | 3    |
| 39 | 2             | 2    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 4    | 4    | 2    |
| 40 | 1             | 1    | 3                  | 1          | 2                 | 3        | 3    | 3    | 3    |
| 41 | 1             | 2    | 1                  | 2          | 1                 | 5        | 4    | 4    | 4    |
| 42 | 2             | 3    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 2    | 2    | 2    |
| 43 | 1             | 3    | 4                  | 3          | 1                 | 6        | 3    | 3    | 3    |
| 44 | 1             | 3    | 4                  | 3          | 1                 | 5        | 3    | 4    | 4    |
| 45 | 2             | 2    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 4    | 4    | 3    |
| 46 | 1             | 1    | 3                  | 1          | 2                 | 3        | 3    | 3    | 3    |
| 47 | 1             | 1    | 1                  | 1          | 2                 | 3        | 4    | 4    | 4    |
| 48 | 1             | 3    | 4                  | 3          | 1                 | 6        | 3    | 4    | 4    |
| 49 | 1             | 3    | 4                  | 3          | 1                 | 7        | 2    | 3    | 3    |
| 50 | 1             | 2    | 3                  | 2          | 1                 | 5        | 3    | 4    | 3    |

## Case Summaries

|    | PK.4 | PK.5 | PK.6 | MK.1 | MK.2 | MK.3 | MK.4 | MK.5 | MK.6 | MK.7 | MK.8 | KK.1 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 2  | 3    | 5    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    |
| 3  | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 2    |
| 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    |
| 5  | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 5    | 3    | 3    |
| 6  | 2    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 7  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    |
| 8  | 2    | 4    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    |
| 9  | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| 10 | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 11 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| 12 | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    |
| 13 | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    |
| 14 | 2    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 2    | 3    |
| 15 | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 3    |
| 16 | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    |
| 17 | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    |
| 18 | 5    | 5    | 5    | 3    | 4    | 4    | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    |
| 19 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    |
| 20 | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 21 | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 22 | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    |
| 23 | 5    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| 24 | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 3    |
| 25 | 4    | 4    | 4    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    |
| 26 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    |
| 27 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 28 | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 5    | 3    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 29 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    |
| 30 | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 31 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    |
| 32 | 4    | 5    | 5    | 5    | 1    | 2    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 3    |
| 33 | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 3    | 4    | 3    | 3    | 5    | 1    | 3    |
| 34 | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 35 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 2    | 2    | 3    | 3    | 5    | 5    | 3    |
| 36 | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    |
| 37 | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| 38 | 2    | 4    | 1    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 39 | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 40 | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    |
| 41 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 2    | 1    | 1    | 4    | 4    |
| 42 | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    |
| 43 | 3    | 3    | 3    | 2    | 5    | 1    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| 44 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    |
| 45 | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    |
| 46 | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    |
| 47 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 48 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    |
| 49 | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 50 | 2    | 5    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |

## Case Summaries

|    | KK.2 | KK.3 | KK.4 | KK.5 | KP.1 | KP.2 | KP.3 | KP.4 | KP.5 | KP.6 | KP.7 | KP.8 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 2  | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 3  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 5  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 6  | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 7  | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    |
| 8  | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    |
| 9  | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    |
| 10 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 11 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 12 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 13 | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 14 | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 15 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 16 | 3    | 1    | 5    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 17 | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| 18 | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 20 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    |
| 21 | 4    | 5    | 3    | 4    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    |
| 22 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 23 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 24 | 4    | 2    | 2    | 1    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 25 | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| 26 | 4    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| 27 | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 28 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| 29 | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    |
| 30 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 31 | 2    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| 32 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 33 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| 34 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 35 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 36 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 37 | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 38 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 39 | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    |
| 40 | 2    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| 41 | 4    | 4    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    |
| 42 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| 43 | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| 44 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    |
| 45 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 46 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    |
| 47 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| 48 | 2    | 1    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    |
| 49 | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    |
| 50 | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |



**LAMPIRAN III**  
**UJI VALIDITAS**  
**&**  
**REABELITAS**

## Pengembangan karir

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 50 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 50 | 100.0 |

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

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .817             | 6          |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| PK.1 | 17.42                      | 13.310                         | .431                             | .820                             |
| PK.2 | 17.38                      | 12.240                         | .660                             | .771                             |
| PK.3 | 17.46                      | 11.845                         | .639                             | .774                             |
| PK.4 | 17.40                      | 12.531                         | .590                             | .785                             |
| PK.5 | 17.12                      | 12.842                         | .567                             | .790                             |
| PK.6 | 17.22                      | 12.338                         | .602                             | .783                             |

#### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 20.80 | 17.388   | 4.170          | 6          |

## Motivasi kerja

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 50 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 50 | 100.0 |

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

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .877             | 8          |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| MK.1 | 24.52                      | 22.826                         | .644                             | .862                             |
| MK.2 | 24.48                      | 23.642                         | .538                             | .872                             |
| MK.3 | 24.64                      | 22.398                         | .639                             | .862                             |
| MK.4 | 24.58                      | 22.942                         | .628                             | .863                             |
| MK.5 | 24.72                      | 22.655                         | .682                             | .858                             |
| MK.6 | 24.48                      | 20.989                         | .780                             | .846                             |
| MK.7 | 24.42                      | 21.147                         | .708                             | .855                             |
| MK.8 | 24.58                      | 23.351                         | .501                             | .877                             |

#### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 28.06 | 28.874   | 5.373          | 8          |

## Kepuasan kerja

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 50 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 50 | 100.0 |

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

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .812             | 5          |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KK.1 | 13.82                      | 5.824                          | .540                             | .793                             |
| KK.2 | 13.52                      | 5.438                          | .595                             | .777                             |
| KK.3 | 13.46                      | 4.539                          | .716                             | .737                             |
| KK.4 | 13.56                      | 5.802                          | .474                             | .811                             |
| KK.5 | 13.72                      | 5.267                          | .694                             | .748                             |

#### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 17.02 | 8.020    | 2.832          | 5          |



## Kinerja pegawai

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 50 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 50 | 100.0 |

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

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .837             | 8          |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KP.1 | 26.32                      | 7.120                          | .649                             | .807                             |
| KP.2 | 26.04                      | 6.243                          | .734                             | .794                             |
| KP.3 | 26.06                      | 7.772                          | .568                             | .819                             |
| KP.4 | 25.90                      | 7.724                          | .538                             | .822                             |
| KP.5 | 25.90                      | 7.806                          | .455                             | .832                             |
| KP.6 | 25.86                      | 7.919                          | .506                             | .826                             |
| KP.7 | 26.04                      | 7.304                          | .541                             | .822                             |
| KP.8 | 26.20                      | 7.347                          | .566                             | .818                             |

#### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 29.76 | 9.451    | 3.074          | 8          |



**LAMPIRAN IV**

**ANALISIS JALUR / REGRESSION**

## Frequencies

### Frequency Table

| Jenis kelamin |           |           |         |               |                    |
|---------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|               |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid         | Laki-laki | 32        | 64.0    | 64.0          | 64.0               |
|               | Perempuan | 18        | 36.0    | 36.0          | 100.0              |
|               | Total     | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Usia  |               |           |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 20 - 30 tahun | 12        | 24.0    | 24.0          | 24.0               |
|       | 31 - 40 tahun | 23        | 46.0    | 46.0          | 70.0               |
|       | > 40 tahun    | 15        | 30.0    | 30.0          | 100.0              |
|       | Total         | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Tingkat pendidikan |       |           |         |               |                    |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                    |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid              | SMA   | 6         | 12.0    | 12.0          | 12.0               |
|                    | D3    | 2         | 4.0     | 4.0           | 16.0               |
|                    | S1    | 29        | 58.0    | 58.0          | 74.0               |
|                    | S2    | 13        | 26.0    | 26.0          | 100.0              |
|                    | Total | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Masa kerja**

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 - 5 tahun  | 26        | 52.0    | 52.0          | 52.0               |
|       | 6 - 10 tahun | 20        | 40.0    | 40.0          | 92.0               |
|       | > 10 tahun   | 4         | 8.0     | 8.0           | 100.0              |
|       | Total        | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Status perkawinan**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Menikah       | 37        | 74.0    | 74.0          | 74.0               |
|       | Belum menikah | 13        | 26.0    | 26.0          | 100.0              |
|       | Total         | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Golongan**

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Golongan III | 12        | 24.0    | 24.0          | 24.0               |
|       | Golongan IV  | 4         | 8.0     | 8.0           | 32.0               |
|       | Golongan V   | 24        | 48.0    | 48.0          | 80.0               |
|       | Golongan VI  | 9         | 18.0    | 18.0          | 98.0               |
|       | Golongan VII | 1         | 2.0     | 2.0           | 100.0              |
|       | Total        | 50        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Regression

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

| Model | Variables Entered                               | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Kepuasan kerja, Pengembangan karir <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .887 <sup>a</sup> | .788     | .779              | .18083                     |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Pengembangan karir

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.699          | 2  | 2.850       | 87.149 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 1.537          | 47 | .033        |        |                   |
|       | Total      | 7.236          | 49 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Pengembangan karir

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

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

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |
| 1     | (Constant)         | 1.530                       | .170       |                           |  | 9.010 | .000 |
|       | Pengembangan karir | .128                        | .042       | .233                      |  | 3.068 | .004 |
|       | Kepuasan kerja     | .513                        | .051       | .755                      |  | 9.962 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

## Regression

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

| Model | Variables Entered                 | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Kepuasan kerja,<br>Motivasi kerja | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .877 <sup>a</sup> | .768     | .758              | .18885                     |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Motivasi kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.560          | 2  | 2.780       | 77.946 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 1.676          | 47 | .036        |        |                   |
|       | Total      | 7.236          | 49 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Motivasi kerja

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

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

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      | t     |      |
| 1     | (Constant)     | 1.610                       | .173       |                           | 9.315 | .000 |
|       | Motivasi kerja | .110                        | .050       | .192                      | 2.173 | .035 |
|       | Kepuasan kerja | .507                        | .060       | .747                      | 8.462 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

## Regression

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

| Model | Variables Entered               | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Pengembangan karir <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .463 <sup>a</sup> | .214     | .198              | .50728                     |

a. Predictors: (Constant), Pengembangan karir

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.367          | 1  | 3.367       | 13.086 | .001 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 12.352         | 48 | .257        |        |                   |
|       | Total      | 15.719         | 49 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Pengembangan karir

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

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

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |
| 1     | (Constant)         | 2.100                       | .368       |                           |  | 5.711 | .000 |
|       | Pengembangan karir | .377                        | .104       | .463                      |  | 3.617 | .001 |

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

## Regression

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

| Model | Variables Entered           | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Motivasi kerja <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .606 <sup>a</sup> | .367     | .354              | .45517                     |

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.775          | 1  | 5.775       | 27.872 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 9.945          | 48 | .207        |        |                   |
|       | Total      | 15.719         | 49 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

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

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      | t     |      |
| 1     | (Constant)     | 1.611                       | .346       |                           | 4.662 | .000 |
|       | Motivasi kerja | .511                        | .097       | .606                      | 5.279 | .000 |

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja



## Regression

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

| Model | Variables Entered           | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Kepuasan kerja <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .863 <sup>a</sup> | .745     | .740              | .19604                     |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.392          | 1  | 5.392       | 140.288 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 1.845          | 48 | .038        |         |                   |
|       | Total      | 7.236          | 49 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

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

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t      | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|--------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |  |        |      |
| 1     | (Constant)     | 1.726                       | .171       |                           |  | 10.121 | .000 |
|       | Kepuasan kerja | .586                        | .049       | .863                      |  | 11.844 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

## **LAMPIRAN V**

### **TABEL DISTRIBUSI R**



**TABEL DISTRIBUSI R**

| <b>Df</b> | <b>1%</b> | <b>DF</b>  | <b>1%</b> | <b>DF</b>  | <b>1%</b> | <b>DF</b>  | <b>1%</b> |
|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
| <b>1</b>  | 0.997     | <b>51</b>  | 0.271     | <b>101</b> | 0.194     | <b>151</b> | 0.159     |
| <b>2</b>  | 0.950     | <b>52</b>  | 0.268     | <b>102</b> | 0.193     | <b>152</b> | 0.158     |
| <b>3</b>  | 0.878     | <b>53</b>  | 0.266     | <b>103</b> | 0.192     | <b>153</b> | 0.158     |
| <b>4</b>  | 0.811     | <b>54</b>  | 0.263     | <b>104</b> | 0.191     | <b>154</b> | 0.157     |
| <b>5</b>  | 0.754     | <b>55</b>  | 0.261     | <b>105</b> | 0.190     | <b>155</b> | 0.157     |
| <b>6</b>  | 0.707     | <b>56</b>  | 0.259     | <b>106</b> | 0.189     | <b>156</b> | 0.156     |
| <b>7</b>  | 0.666     | <b>57</b>  | 0.256     | <b>107</b> | 0.188     | <b>157</b> | 0.156     |
| <b>8</b>  | 0.632     | <b>58</b>  | 0.254     | <b>108</b> | 0.187     | <b>158</b> | 0.155     |
| <b>9</b>  | 0.602     | <b>59</b>  | 0.252     | <b>109</b> | 0.187     | <b>159</b> | 0.155     |
| <b>10</b> | 0.576     | <b>60</b>  | 0.250     | <b>110</b> | 0.186     | <b>160</b> | 0.154     |
| <b>11</b> | 0.553     | <b>61</b>  | 0.248     | <b>111</b> | 0.185     | <b>161</b> | 0.154     |
| <b>12</b> | 0.532     | <b>62</b>  | 0.246     | <b>112</b> | 0.184     | <b>162</b> | 0.153     |
| <b>13</b> | 0.514     | <b>63</b>  | 0.244     | <b>113</b> | 0.183     | <b>163</b> | 0.153     |
| <b>14</b> | 0.497     | <b>64</b>  | 0.242     | <b>114</b> | 0.182     | <b>164</b> | 0.152     |
| <b>15</b> | 0.482     | <b>65</b>  | 0.240     | <b>115</b> | 0.182     | <b>165</b> | 0.152     |
| <b>16</b> | 0.468     | <b>66</b>  | 0.239     | <b>116</b> | 0.181     | <b>166</b> | 0.151     |
| <b>17</b> | 0.456     | <b>67</b>  | 0.237     | <b>117</b> | 0.180     | <b>167</b> | 0.151     |
| <b>18</b> | 0.444     | <b>68</b>  | 0.235     | <b>118</b> | 0.179     | <b>168</b> | 0.151     |
| <b>19</b> | 0.433     | <b>69</b>  | 0.234     | <b>119</b> | 0.179     | <b>169</b> | 0.150     |
| <b>20</b> | 0.423     | <b>70</b>  | 0.232     | <b>120</b> | 0.178     | <b>170</b> | 0.150     |
| <b>21</b> | 0.413     | <b>71</b>  | 0.230     | <b>121</b> | 0.177     | <b>171</b> | 0.149     |
| <b>22</b> | 0.404     | <b>72</b>  | 0.229     | <b>122</b> | 0.176     | <b>172</b> | 0.149     |
| <b>23</b> | 0.396     | <b>73</b>  | 0.227     | <b>123</b> | 0.176     | <b>173</b> | 0.148     |
| <b>24</b> | 0.388     | <b>74</b>  | 0.226     | <b>124</b> | 0.175     | <b>174</b> | 0.148     |
| <b>25</b> | 0.381     | <b>75</b>  | 0.224     | <b>125</b> | 0.174     | <b>175</b> | 0.148     |
| <b>26</b> | 0.374     | <b>76</b>  | 0.223     | <b>126</b> | 0.174     | <b>176</b> | 0.147     |
| <b>27</b> | 0.367     | <b>77</b>  | 0.221     | <b>127</b> | 0.173     | <b>177</b> | 0.147     |
| <b>28</b> | 0.361     | <b>78</b>  | 0.220     | <b>128</b> | 0.172     | <b>178</b> | 0.146     |
| <b>29</b> | 0.355     | <b>79</b>  | 0.219     | <b>129</b> | 0.172     | <b>179</b> | 0.146     |
| <b>30</b> | 0.349     | <b>80</b>  | 0.217     | <b>130</b> | 0.171     | <b>180</b> | 0.146     |
| <b>31</b> | 0.344     | <b>81</b>  | 0.216     | <b>131</b> | 0.170     | <b>181</b> | 0.145     |
| <b>32</b> | 0.339     | <b>82</b>  | 0.215     | <b>132</b> | 0.170     | <b>182</b> | 0.145     |
| <b>33</b> | 0.334     | <b>83</b>  | 0.213     | <b>133</b> | 0.169     | <b>183</b> | 0.144     |
| <b>34</b> | 0.329     | <b>84</b>  | 0.212     | <b>134</b> | 0.168     | <b>184</b> | 0.144     |
| <b>35</b> | 0.325     | <b>85</b>  | 0.211     | <b>135</b> | 0.168     | <b>185</b> | 0.144     |
| <b>36</b> | 0.320     | <b>86</b>  | 0.210     | <b>136</b> | 0.167     | <b>186</b> | 0.143     |
| <b>37</b> | 0.316     | <b>87</b>  | 0.208     | <b>137</b> | 0.167     | <b>187</b> | 0.143     |
| <b>38</b> | 0.312     | <b>88</b>  | 0.207     | <b>138</b> | 0.166     | <b>188</b> | 0.142     |
| <b>39</b> | 0.308     | <b>89</b>  | 0.206     | <b>139</b> | 0.165     | <b>189</b> | 0.142     |
| <b>40</b> | 0.304     | <b>90</b>  | 0.205     | <b>140</b> | 0.165     | <b>190</b> | 0.142     |
| <b>41</b> | 0.301     | <b>91</b>  | 0.204     | <b>141</b> | 0.164     | <b>191</b> | 0.141     |
| <b>42</b> | 0.297     | <b>92</b>  | 0.203     | <b>142</b> | 0.164     | <b>192</b> | 0.141     |
| <b>43</b> | 0.294     | <b>93</b>  | 0.202     | <b>143</b> | 0.163     | <b>193</b> | 0.141     |
| <b>44</b> | 0.291     | <b>94</b>  | 0.201     | <b>144</b> | 0.163     | <b>194</b> | 0.140     |
| <b>45</b> | 0.288     | <b>95</b>  | 0.200     | <b>145</b> | 0.162     | <b>195</b> | 0.140     |
| <b>46</b> | 0.285     | <b>96</b>  | 0.199     | <b>146</b> | 0.161     | <b>196</b> | 0.139     |
| <b>47</b> | 0.282     | <b>97</b>  | 0.198     | <b>147</b> | 0.161     | <b>197</b> | 0.139     |
| <b>48</b> | 0.279     | <b>98</b>  | 0.197     | <b>148</b> | 0.160     | <b>198</b> | 0.139     |
| <b>49</b> | 0.276     | <b>99</b>  | 0.196     | <b>149</b> | 0.160     | <b>199</b> | 0.138     |
| <b>50</b> | 0.273     | <b>100</b> | 0.195     | <b>150</b> | 0.159     | <b>200</b> | 0.138     |





REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE TIMOR-LESTE  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Direcção Geral Ensino Superior  
Rua Vila - Verde, Dili. Telefone: 3339658



Dili, 23 Desember 2013

Yth. Bapak Drs. M Parnawa Putranta, MBA. PhD

Direktur Program Pascasarjana, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta, Indonesia

No. Ref: 07 /DGES/XII/2013

Perihal: Pemberitahuan

Berdasarkan surat Bapak dengan No. Ref. 665/EKS/III tanggal 23 Desember 2013, perihal Permonhonan Izin Penelitian atas nama Celeste Maria Martins, mahasiswi Pascasarjana pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta (Programa Studi Magister Manajemen), dengan ini

Direktorat Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan, Timor-Leste menyampaikan bahwa mahasiswi yang namanya tersebut diatas telah menyelesaikan penelitian di Kementerian ini dengan berhasil sesuai dengan jadwal penelitian yang ditetapkan.

Demikian informasi ini disampaikan dan atas perhatian dan kerjasama yang baik kami haturkan banyak terima kasih

Direktur General Pendidikan Tinggi

Kementerian Pendidikan, Republik Demokratik Timor-Leste



*[Signature]*  
Dr. Abrão dos Santos

Cc: Bapak Ketua Jurusan Magister Manajemen, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta